











Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115510521>



CA1  
CP  
- A55



National Capital  
Commission

Commission  
de la capitale nationale

Canada

Government  
Publications



# Realizing the Future

## For More Information

### Corporate Information

NCC Info: (613) 239-5555 Toll-free: 1 800 704-8227  
[www.nationalcapitalcommission.gc.ca](http://www.nationalcapitalcommission.gc.ca)

### Capital Infocentre

(613) 239-5000 Toll-free: 1 800 465-1867  
Fax: (613) 952-8520  
E-mail: [info@ncc-ccn.ca](mailto:info@ncc-ccn.ca)

### The Capital Website

[www.canadascapital.gc.ca](http://www.canadascapital.gc.ca)

### Capital Group Reservations

(613) 239-5100 Toll-free: 1 800 461-8020  
Tours and itineraries fax: (613) 239-5758

### Volunteer Centre

General information: (613) 239-5373  
Fax: (613) 239-5133  
E-mail: [volunteer\\_benevoles@ncc-ccn.ca](mailto:volunteer_benevoles@ncc-ccn.ca)  
[www.canadascapital.gc.ca/volunteers\\_benevoles](http://www.canadascapital.gc.ca/volunteers_benevoles)

### NCC Library

Librarian: (613) 239-5123  
Fax: (613) 239-5179

### The National Capital Commission

202-40 Elgin Street  
Ottawa, Canada K1P 1C7

National Capital Commission  
Annual Report 2002-2003: *Realizing the Future*  
Catalogue number: W91-2003  
ISBN: 0-662-67501-0



National Capital Commission

---

# Annual Report 2002–2003



Realizing  
the Future



# Table of Contents

---

3	<b>Chairperson's Message</b>
4	<b>Capital Agenda 21</b>
6	<b>Highlights of the Year</b>
7	<b>About the NCC: Creating a Capital for Canadians</b>
13	<b>Governance: How the NCC Works</b>
19	<b>The Year in Review: Reaffirming Our Role as the Builder of the Capital</b>
22	I. Promoting and Animating the National Capital Region
27	II. Planning the National Capital Region
31	III. Real Asset Management and Development
37	IV. Corporate Services
42	Environmental Stewardship
45	<b>Financial Performance Highlights: 2002-2003</b>
51	<b>Financial Statements: 2002-2003</b>
65	<b>Appendices</b>



## Chairperson's Message

The NCC is an organization with a history. Year after year, we move forward along the road that Parliament laid out for us nearly a century ago. It is our task to plan and build a capital that will be worthy of Canada as it grows and changes. Our mission is to inspire Canadians with pride in their country.

The road we travelled last year was difficult in some ways. With the economy still reeling from terrorist attacks in the United States and "September 11" now a byword in the language, we are more conscious than ever of the need for security and fiscal prudence. That awareness became especially acute in the summer of 2002, when G8 demonstrators converged on Parliament Hill just as we moved in to prepare the site for Canada Day. We were forced to adapt, and we did. The events of late June showed that the NCC is a highly flexible organization. The fact that Canada Day 2002, though different in some ways, was just as great a success as ever is testimony to the competence and creativity of our staff.

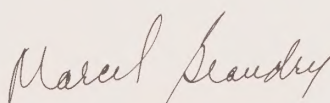
In today's world, strategic focus is more important than ever. With government priorities shifting in the direction of security and economic protection, the NCC recognized an imperative to streamline. We narrowed our focus to a number of flagship events and activities, such as Canada Day, Winterlude and the Canada and the World Pavilion. These contribute most significantly to the achievement of the mandate, we concluded, and that is where we concentrated our efforts last year. The result of this strategic "regrouping," I believe, is a stronger program all round.

The winter of 2003, a colder season than we have experienced in many years, marked an important anniversary in Canada's Capital Region. Twenty-five years ago, programmers at the NCC looked at the Rideau Canal Skateway and were inspired to use it as the setting for a new winter festival. Ever since, we have been working with local municipalities and other partners to produce a festival that symbolizes and expresses our quintessentially northern way of life. Fittingly, in this 25th year, the skating season was exceptionally long and beautiful.

Programs such as Winterlude and Canada Day have emerged over the years as important mechanisms for the creation of pride and unity. However, the roots of the NCC lie in planning. In 1999, we followed in the footsteps of one of Canada's great planning pioneers — Jacques Gréber, who gave the Capital the historic plan of 1950 — when we issued the *Plan for Canada's Capital*. Our blueprint for turning the principles of this newest policy plan into reality is a complementary work called "Capital Agenda 21." This "bricks-and-mortar" implementation plan lays out in detail the projects needed to realize the policies in the 1999 plan for the region. We took Capital Agenda 21 to the public for consultation last year, and we plan to finalize it in the coming months.

We have not waited, however, to get started on the next phase of Capital-building. The concrete results of Capital Agenda 21 are already visible in the Capital and on LeBreton Flats in particular. Bulldozers moved on to the site of the new Canadian War Museum last summer, and work is now well advanced towards the 2005 opening of this revamped cultural institution in the National Capital Region.

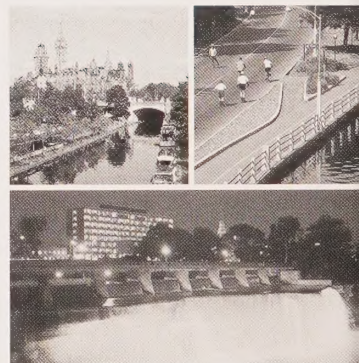
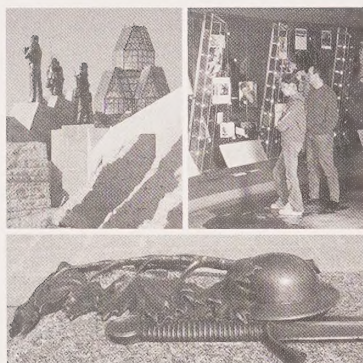
There have been five major plans in the history of Canada's Capital, and each has played a role in the long, gradual evolution of the Capital. The accomplishments of the past are clear to see in the parks and parkways, the protected shorelines, the heritage buildings and monuments of the Canadian capital. In 1999, the *Plan for Canada's Capital* encouraged us to look forward, however, and to map out a capital for the future. The redevelopment of LeBreton Flats, now fast becoming reality, suggests that the future we have been planning for and working towards for so many years has finally arrived.



Marcel Beaudry, Chairperson



# Building a Great Capital for All Canadians — Capital Agenda 21



## › Symbolism in the Capital

*To enhance the memorability and uniqueness of the Capital experience for visitors and residents.*

The best of all that is Canadian — its history, people, values and landscape — are symbolized in the statues, banners, exhibitions, monuments and memorials of the Capital. The NCC plans to emphasize symbolism in the form of new urban design, heritage conservation and view protection in the Core Area.

## › The Visitor Experience

*To enhance the animation of the Capital for visitors and residents with year-round programming and integration of visitor experiences with local activities.*

The NCC and its partners have been working for many years to shape the Capital as a meeting place for Canadians. Today, the Capital offers a rich array of national festivals, as well as interpretation of important Capital features, visitor services and access. The NCC plans to develop key districts and attractions to add to visitors' appreciation and understanding of Capital messages.

## › The Capital's Rivers

*To affirm and celebrate the ecological and historical dimension of the Capital waterways in the Capital's evolution.*

Canada's rivers have played a crucial role in Canadian history and in the development of the National Capital Region. The NCC has worked hard since its creation in 1959 to protect the Capital's shorelines and to provide appropriate access. In future, it will work with municipal and regional partners to implement an integrated development plan for the Ottawa River and much more.



# Blueprint for the 21st Century

Capital Agenda 21 constitutes a "next step." As an implementation plan, it will take the vision, policies and principles set down in the *Plan for Canada's Capital* (1999) and turn them into reality. The plan proposes a set of strategies, projects and actions needed to shape Canada's Capital over the next 50 years. These initiatives fall under six themes, as shown below. In 2002-03, the NCC continued to develop the proposals and to consult with partners — including federal partners (such as Public Works and Government Services Canada), local municipalities, the general public and special interest groups. The NCC expects to finalize the plan in 2003-04. In the meantime, work has gone forward on various elements within the plan — notably the redevelopment of LeBreton Flats.



## The Capital's Natural Environment

To enhance, through an ecosystem-focused approach, the integrity of those elements of the National Capital Region's environment that support a healthy capital.

The Capital Region, covering a region of nearly 4,700 square kilometres, an amazing array of landscapes and habitats exists, including mixed and coniferous forests and internationally designated wetlands. The NCC plans to increase both the expanse and quality of protected lands, to restore contaminated lands and to demonstrate exemplary land management, and to work with municipalities to reduce pressures on open space in the region.

## ► Federal Government Office Accommodation

To provide federal office accommodation that meets program needs, provides a healthy work environment and takes into account NCC and municipal planning objectives when considering locations.

The National Capital Region is home to Canada's federal government, and has more than 10,000 public servants working in the downtowns of Ottawa and Gatineau and in outlying campuses. Yet many government office buildings are nearing the end of their useful lives. The NCC will support the rehabilitation or replacement of older office buildings and work towards the desired 75/25 split in distribution of federal government employees in Ontario and Quebec.

## ► The Rural Capital

To extend the Capital presence to rural areas of the National Capital Region.

The urban Capital is surrounded by rural lands, scenic rivers and picturesque villages. Indeed, the rural area makes up some 80 percent of all land in the region. The NCC has long worked to improve access to rural districts and to restore historic assets. However, more remains to be done to open up the rural world as part of the Capital experience.

# Highlights of the Year

## LeBreton Flats

After nearly four decades, LeBreton Flats is on the verge of returning to life as a neighbourhood of parks, public institutions, commercial buildings and housing. Archeologists exploring the site uncovered artifacts that cast new light on working class life in 19th-century Ottawa. Some of the artifacts were loaned to the Bytown Museum for an exhibition called "Boozing, Brawling, Bawdy Bytown." On LeBreton Flats, soils contaminated by industry in centuries past continue to be cleaned, and the walls of the new Canadian War Museum are rising.

## Sparks Street

The NCC continued to work on its plan to revitalize Sparks Street as an expression of the Capital's commercial heritage. Seeking to balance local concerns and national interests, the NCC conducted public consultations on the plan for mixed residential, commercial and public revitalization. It also carried out various technical studies and pursued discussions on the acquisition of buildings on the south side of the street between Metcalfe and O'Connor streets.

## Champlain Bridge

Years of work culminated in the re-opening of the Champlain Bridge in July 2002. The new bridge, which replaces the historic structure of 1928, is wider and stronger than its predecessor. It also has a pedestrian walkway, bicycle lanes and an innovative reversible centre lane that is reserved for high-occupancy commuter vehicles (the direction of travel changes during the day in keeping with the main direction of commuter travel).

## 25th Winterlude

Visitors from out of town poured into the Capital to celebrate the 25th season of North America's greatest winter festival. Visitors turned out in the cold to see fireworks, snow sculptures and ice carvings, to eat BeaverTail pastries, to watch cross-country skiing or figure skating and to skate on the Rideau Canal Skateway. Dows Lake — the site of a new Skateway chalet — was redesigned this year so that it both looked like and acted as a gateway to the festival.

## Confederation Boulevard

Work began on the final leg of Confederation Boulevard, the "International Sector," which reaches out along Sussex Drive to Rideau Hall. By the time Her Majesty Queen Elizabeth II arrived on her Jubilee tour in October 2002, the Sussex Forecourt in front of Rideau Hall had been transformed with the addition of a new traffic circle and the installation of granite-edged pavements and Confederation Boulevard lampposts and plantings.

## The Juno Awards

The NCC has a mandate to make the Capital a gathering place for Canadians. In 2002, it succeeded in securing the hosting of the 2003 Junos in Canada's Capital Region. The event culminated in singers and musicians gathering here, with Shania Twain hosting a sparkling event that honoured Canada's musical best.

## Values

Good communications are fundamental to good working relationships, especially in an organization as many-faceted as the NCC. In 2002-03, the NCC took action to improve internal communications and to launch a new intranet service. The new technology will improve the flow of information within the organization. Succession planning efforts also continued to ensure staff is in place with the right skills and knowledge to move the organization forward in the future.

## Enhancing Relations

The NCC continued work to implement the recommendations of the Sussex Circle report to ensure municipal authorities and residents of the region are engaged in meaningful dialogue and contribute to building a capital that all Canadians can be proud of.





# ABOUT THE NCC

Creating a Capital for Canadians

## Mission

Creating pride and unity through Canada's Capital Region

## Values

### Respect

We demonstrate respect in all our relationships based on mutual trust, strong ethical behaviour and through honesty, support and commitment.

We value and respect the diversity of our workforce by embracing difference and acceptance, and by promoting and recognizing individual and group achievement, expertise and contributions.

### Well-Being

We recognize that the well-being of the individual is paramount to the success and effectiveness of the organization as a whole.

We promote well-being by encouraging a balance between our personal and professional lives.

We foster an environment of flexibility, mutual understanding, fair and reasonable expectations, empowerment and growth.

We promote a safe, healthy and secure workplace, motivating productivity, fulfillment and a viable workforce.

### Commitment

We demonstrate commitment to our mandate through accountability as builders, guardians and interpreters of Canada's Capital Region.

We encourage and recognize creativity, initiative, resourcefulness and continuous learning.

We strive for excellence and apply the principles of effective leadership, teamwork and open communications.



In 1999, the NCC celebrated 100 years of urban planning in Canada's Capital. During a century of evolution, the Capital has transformed from wilderness outpost to modern metropolis. In that process, the NCC and its predecessors have served as agents of change. The earliest of these organizations, the Ottawa Improvement Commission (founded in 1899), focused exclusively on Ottawa, with emphasis on beautification and the construction of parks and parkways. The creation of the Federal District Commission (FDC) in 1927 signalled a refinement in approach, as Parliament recognized the need to conceive of the Capital as a larger region encompassing parts of Quebec and Ontario. One of the last important acts of the FDC was to commission the 1950 Gréber Plan, which laid out a blueprint for future development of Capital infrastructure (notably a system of urban and outlying parks and parkways, along with the Greenbelt). In 1959, Parliament enlarged upon the idea of the Capital as a national treasure by creating the NCC. Its mandate was to develop a capital that would reflect the whole of Canada as it evolved into a great modern state. The work of the NCC today encompasses not just the planning and construction of infrastructure — parks, monuments, bridges and roads — but also the creative use of public spaces in ways that communicate the heritage and culture of Canada to a broad constituency of Canadians.

2002

## Capital Agenda 21

Sets out an implementation program for the NCC's 1999 *Plan for Canada's Capital*. Proposes strategies, projects and actions to guide the Capital's future under six main themes: symbolism in the Capital; the visitor experience; the Capital's rivers; the Capital's natural environment; federal office accommodation; and the rural Capital.

1999

## Plan for Canada's Capital

Successor to the Gréber Plan and the *Federal Land Use Plan*, it serves as a guide for federal planning efforts in the first 50 years of the 21st century.

1988

## Federal Land Use Plan

Enshrines the expanded mandate of the NCC to include public programming.

1950

## Gréber Plan

### (General Report on the Plan for the National Capital)

Recommends the relocation of railways from central Ottawa, improved transportation services and decentralized government offices. Additional priorities include the creation of a scenic parkway system and the National Capital Greenbelt, shoreline restoration and the expansion of Gatineau Park. The NCC is later formed to carry out recommendations of the Gréber Plan.

1903

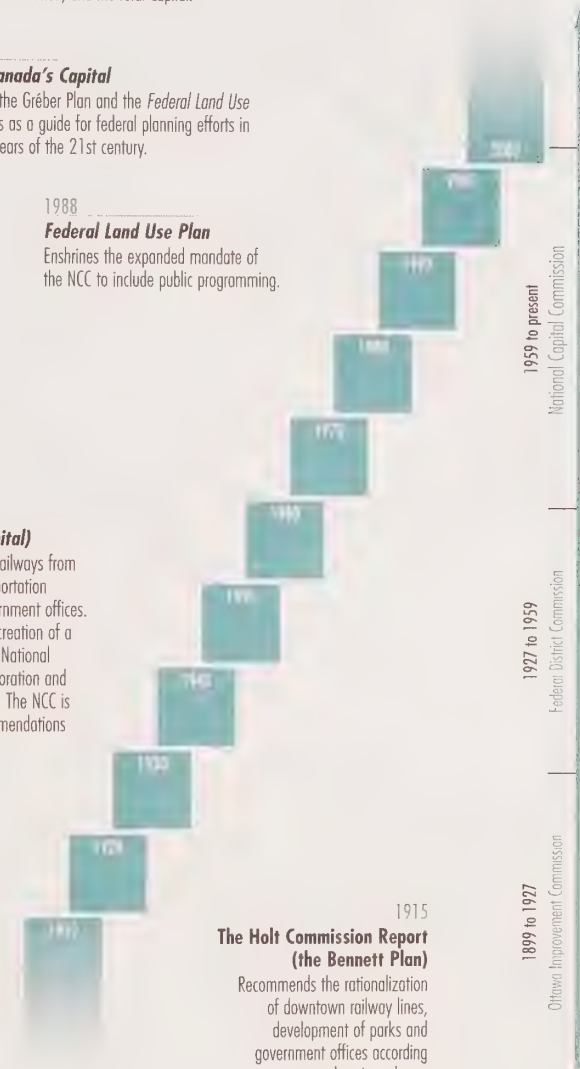
## The Todd Plan

Conceives the Capital as a region defined by a system of parks.

1915

## The Holt Commission Report (the Bennett Plan)

Recommends the rationalization of downtown railway lines, development of parks and government offices according to a comprehensive scheme and the creation of a Capital park north of Hull.



# Legislation

The *National Capital Act* of 1958, amended in 1988, directs the NCC to:

prepare plans for and assist in the development, conservation and improvement of the National Capital Region in order that the nature and character of the seat of the Government of Canada may be in accordance with its national significance; and

organize, sponsor and promote such public activities and events in the National Capital Region as will enrich the cultural and social fabric of Canada, taking into account the federal character of Canada, the equality of status of the official languages of Canada and the heritage of the people of Canada.

The NCC's mandate also empowers it to coordinate the policies and programs of the Government of Canada respecting the organization, sponsorship or promotion by departments of public

activities and events related to the National Capital Region (NCR), and to approve the design of buildings and land use, as well as any changes in use relating to federal lands, in the NCR.

## Crown Corporation Status

As a Crown corporation, the NCC functions much like a private-sector business. What distinguishes it from other corporations, however, is its public-policy purpose — specifically, to create a capital that will represent Canadians and inspire them with pride in their country and heritage. Crown corporation status means that the NCC is subject to the accountability regime set out in Part X of the federal

*Financial Administration Act*. It gives the NCC the managerial independence it must have to guide the development of federal lands in the Capital over the long term, the flexibility to harmonize its plans with those of other levels of government in the region and the power to enter into productive partnerships that will further mutual objectives.

## Canadian Heritage Portfolio

The NCC is a member of the portfolio of the Minister of Canadian Heritage. The NCC draws strength from its Heritage partners (the national museums, the Canadian Broadcasting Corporation, the National Arts Centre and others) and works to ensure that its activities complement those of its

sister institutions. Together with its Heritage partners, the NCC works to address common priorities and concerns, including marketing the Capital and its institutions, broadcasting Canada Day shows and reviewing accommodation issues of the Capital's cultural institutions.



# Products and Services

The NCC, in fulfilling its mandate, has developed a wide range of products and services. These are united not only by a common purpose and philosophy, but also by very real, functional links between four sectors of activity. In delivering diverse products and services, the NCC strikes a balance between building and preserving infrastructure (the *business* of the NCC) and using that infrastructure for nationally significant purposes (the *mission* of the NCC).

## **Sector I: Promoting and Animating the National Capital Region**

This sector animates and interprets the Capital so as to present it to residents and visitors as a place to experience Canadian heritage, culture and achievements through varied services, events and programs. It also increases awareness of the Capital outside the National Capital Region through national marketing campaigns, communications contacts (broadcasting) and outreach activities.

Products:

- Events and public programming (e.g., Canada Day, Parliament Hill sound and light show, Winterlude)
- Interpretive programs (e.g., the Capital Infocentre, Confederation Boulevard, the Canada and the World Pavilion, the Mackenzie King Estate and the outdoor educational program on Parliament Hill)
- Outreach and marketing (e.g., the Canadian Capital Cities Organization, the “canadascapital.gc.ca” website, cooperative marketing campaigns, guidebooks)

## **Sector II: Planning the National Capital Region**

The NCC guides the physical development and use of federal lands, coordinates and achieves excellence in design and plans development that is appropriate to the role and significance of the Capital of Canada.

Products:

- Long-term visionary plans for the NCR to guide ownership, use and development of federal lands
- Area and site plans, concepts and guidelines to shape the development and management of federal lands
- Land use and design approvals for all federal lands in the NCR

## **Sector III: Real Asset Management and Development**

The NCC manages and protects physical assets of national significance on behalf of future generations of Canadians.

Products:

- A cohesive land base that contributes strongly to an expression of Canadian nationhood in the Capital Region
- A revenue stream from leases, disposals and development initiatives to fund NCC rehabilitation and maintenance costs
- Assets (including the official residences) that are maintained to appropriate standards

## **Sector IV: Corporate Services**

The NCC promotes the efficient and productive use of resources through the centralized provision of corporate services to all business lines.

Products:

- Corporate and financial plans and reports
- Corporate technologies and geomatics
- Information management
- Financial and procurement services
- Accommodation
- Internal audits and evaluations
- Human resources
- Corporate research
- Corporate secretariat
- Corporate communications

*The NCC was honoured with  
10 Pinnacle awards in 2002–2003  
from the International Festivals  
and Events Association (IFEA)*

### **Gold**

*Winterlude 2002: “Au pays du  
Bal de Neige” (Best Full-Length  
French TV Program — National)*

### **Silver**

*Winterlude 2002: “Winter  
Wonderland” (Best Full-Length TV  
Program — National); Christmas  
Lights Across Canada on Parliament  
Hill: Opening Ceremonies (Best  
Full-Length TV Program — Local);  
winter solstice guide: Re-awaken  
your senses (Best Promotional  
Brochure); Canada and the World  
Pavilion (Best Ad Series).*

### **Bronze**

*Rideau Canal Skateway  
(Best Promotional Poster); tulip  
pin (Best Pin); Canada Day mer-  
chandise (Best New Promotion);  
Winterlude merchandise (Best  
Miscellaneous Clothing);  
Winterlude/Canada Day merchan-  
dise (Best Other Merchandise).*

# Operating Environment

## Government

Much of the federal government's budget surplus forecast for 2002–03 was sidelined to deal with the double threat of terrorism and a weakening economy. In future years, excess funding will be needed to cover the costs of identified federal priorities: increased spending on health care, affordable housing and municipal infrastructure. At the same time, the government promoted social cohesion in Canada through the creation of a new interdepartmental steering committee to clarify and reinforce the core values of Canadian society and to strengthen the trust between government and citizens. The federal government committed itself to modernization of the federal public service to deal with Canada's aging civil service and to ensure the necessary influx of young, talented employees to safeguard the delivery of government services in years to come.

## Economy

The effects of the 2001 terrorist attacks in the United States continued to impact the Canadian economy in 2002–03, with resulting instability in markets, layoffs, plummeting consumer confidence and a sharp decline in the number of people travelling for both business and leisure. Interest rates fell steeply as the federal government attempted to boost the economy, and the Canadian dollar dropped to its lowest level ever. These factors, added to an already weakened high-technology sector, set the stage for a difficult year in economic terms. However, the low interest rates

and Canadian dollar contributed to Canada having the strongest economic growth among G7 countries.

## Society

Canada's population is growing and changing in composition. With a population now exceeding 31 million and immigration accounting for much of the growth, the government has an important role to play in promoting and interpreting Canada's various cultures, including those of Canada's First Nations. Recent surveys indicate that Canadians give high importance to living in a tolerant, multicultural society with freedom of speech and action. At the same time, they increasingly want to preserve a unique Canadian identity, separate from the American model.

## Environment

Canada committed itself to the Kyoto Protocol and to a full-scale effort to reduce greenhouse gas emissions. Parliament also passed its *Species at Risk* legislation, to protect migratory birds and endangered species on federal lands and in federal waters, and is working on amendments to the *Canadian Environmental Assessment Act* in order to streamline the environmental assessment processes.

## Technology

The maturing of the information revolution is profoundly affecting the character of young Canadians, who now have more affordable electronic access to information and an ability to communicate readily with peers around the world. More and more Canadians

are now making regular use of e-mail and the Internet (51.3 percent of households, compared to 35.9 percent in 1998). The federal government is moving ahead to have government services fully interactive by the year 2004. Having completed the first phase of its "Government On-Line" initiative, efforts turned last year to the task of making sure that all government sites had a common identity and offered visitors the same "Canadian" look and feel.

## National Capital Region

The new City of Ottawa entered its second year in 2002 in the face of significant financial challenges. In particular, it confronted a shortfall in funding for capital infrastructure. On the Quebec side of the Ottawa River, work continued to amalgamate municipalities under the new city of Gatineau. Tourism remains well below 1999–2000 levels for the region. On the positive side, housing remained robust as mortgage rates fell to their lowest levels in many years, while property values continued to increase. Commercial vacancies, which had been extremely low during the years of the high-technology boom, began to rise, while vacancy rates for residential rental properties remained among the lowest in the country. The federal government and the province of Ontario are working with municipalities in the NCR on a 10-year initiative to modernize the region's transit system in keeping with the principles of Smart Growth.





# GOVERNANCE

How the NCC Works

# Corporate Structure and Leadership

## Towards Accountability and Good Relationships

The NCC is a multi-faceted organization with eight branches, operating within four distinct sectors of activity, that work together to manage, protect

and interpret federally owned lands and properties in the National Capital Region (NCR). The organization is headed by a board of directors — the “Commission” — that continually works to improve its governance

processes and to foster good relationships with other governments and with the public. It reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage.





In the year 2000, during regional and municipal reform, the Commission called for a review of relationships between the NCC and its stakeholders through the Sussex Circle report (*Enhancing Relations*), which examined the corporation's openness and accountability. Since then, the Commission has been implementing recommendations in the report, particularly those making the NCC more accessible to local residents. The past two Annual General Meetings have been open to the public to foster a better under-

standing of NCC activities. At the last meeting, the NCC gave presentations on its major capital projects and provided members of the public with an opportunity to comment and ask questions.

Similarly, in 2002–03 the Commission organized its first annual meeting with special interest groups in the NCR. Presentations at this meeting focused on four themes — leisure and tourism; heritage; planning and transportation; and the environment —

and 32 groups made presentations. Public input was later taken into consideration through the NCC's annual strategic planning exercise.

Again in keeping with recommendations of the Sussex Circle report, the NCC Chairperson met five times in 2002 with the mayors of Ottawa and Gatineau on the newly formed National Capital Tripartite Planning Committee that promotes more effective planning and collaboration between the NCC and the two municipalities.

## Direction



**BOARD OF DIRECTORS** (from left to right): Jacques Carrière, Roland des Groseilliers, Anne Elizabeth Fry, Marcel Legault, Marcel Beaudry, François Pichard, Heather Chiasson, Irving Schwartz, Ruth Carol Feldman, Robert D. Guibord

### The Board of Directors

The Commission is composed of 13 members, as well as the Chairperson and Vice-Chairperson, all appointed by Order in Council. The members of the Commission are drawn from across Canada, with five representatives from the NCR. Commission members are appointed for terms of up to three years and may serve only two consecutive terms. The Commission meets at least four times per year and communicates by teleconference as required. It is responsible for general oversight of the organization. Its specific duties relate to managing and safeguarding the NCC's resources; monitoring, evaluating and reporting on performance; and providing guidance on certain operational issues. The Commission reports to Parliament on the NCC's strategic direction and performance by submitting annually to the Minister a summary of the corporate plan, including operating and capital budgets, and an annual report.

## ***In Touch with Canadians***

[www.nationalcapitalcommission.gc.ca](http://www.nationalcapitalcommission.gc.ca)

*In 2002-03, the NCC website continued to support communications with the Canadian public. During the year, some 10,000 visitors logged on to the site each week, where they found a wealth of information on major projects, job opportunities at the NCC, products, services and recent news. In particular, the NCC is promoting the website to support public consultation and dialogue on key projects such as LeBreton Flats and Capital Agenda 21.*

*In terms of establishing a more open dialogue with the public, a major achievement this year was the webcasting of the NCC's second Annual General Meeting. Also, a section was added to the website that allows artists to register online with the NCC for certain events and to update portfolios submitted to the NCC.*

### **Corporate Committees**

The NCC manages the decision-making process, monitors performance and evaluates certain operational issues

through the work of corporate committees. (For a list of committee members, see Appendix I.)

**EXECUTIVE COMMITTEE** — guides the Commission on corporate issues and strategies and approves projects and transactions.

**CORPORATE AUDIT AND EVALUATION COMMITTEE** — reviews internal audit and evaluation reports and the Auditor General's annual financial audits and special examinations. It also takes responsibility for discussing and seeking ways to improve corporate governance and to respond to government priorities through the work of the Commission

**COMPENSATION REVIEW COMMITTEE** — reviews the performance, remuneration and benefits granted to full-time Governor-in-Council appointments, such as the Chairperson.

### **Advisory Committees**

The advisory committees recommend and provide technical guidance to the NCC, other federal organizations and private-sector representatives in the Capital. (For a list of committee members, see Appendix I.) The NCC

acquires national perspective and professional breadth through the operation of these committees, and it recruits members who are recognized experts in Canada's professional, academic and business communities.

**ADVISORY COMMITTEE ON MARKETING AND PROGRAMMING** — advises on cultural programming, marketing, sponsorships, partnerships and communications.

**ADVISORY COMMITTEE ON PLANNING, DESIGN AND REALTY** — advises on the use, development and management of public lands and properties, including architecture, public works, banners, signs and statuary, in the NCR.

**ADVISORY COMMITTEE ON THE OFFICIAL RESIDENCES OF CANADA** — advises on maintenance and operational issues related to the six official residences in the NCR.

**CANADIANA FUND** — solicits donations of funds, heritage art and furniture for the enhancement of the state rooms of the official residences in keeping with their public functions.



**Corporate Governance Guidelines**

Members of the Commission are required to act honestly, diligently, carefully and in good faith, in accordance with the requirements of the *Financial Administration Act*. By 1996, when the Treasury Board Secretariat and the Department of Finance published the guidelines entitled *Corporate Governance in Crown Corporations and Other Public Enterprises*, the NCC had already started to implement most of the provisions in the guidelines. Since then, it has continued working to strengthen and enhance its governance structures and practices.

Today, the NCC ensures, through regular briefings and through three corporate performance reviews annually, that the Commission has the information and analysis it needs to understand the issues facing the corporation and to provide sound advice and guidance. It follows a systematic reporting process for significant governance issues (for example, environmental management). The Commission is deeply involved in the NCC's strategic planning process, providing guidance and direction related to strategic retreat results and reviewing the corporate plan and annual report before these documents are submitted to the Minister of Canadian Heritage. The NCC provides information to new Commission members on the corporation's accountability, reporting structures and by-laws. Commission members tour the operations and meet all members of the senior management team to discuss corporate processes and products and to review current issues. The NCC provides new members with federal guidelines related to the role of Crown corporation directors, conflict of interest and governance. Commission members are permitted to excuse themselves from discussions and decision-making related to potential areas of conflict of interest.

The members of the Commission do not receive remuneration for regular Commission meetings, but they are compensated for work on various committees. In 2002-03, compensation paid to all members of the Commission for committee work totalled \$117,785. (For a list of Commission members and details of attendance at meetings and expenses, see Appendix I.)

**RECRUITMENT** The NCC operates in a broad range of industry sectors — specifically, community and media relations; special events planning and multimedia; environmental, cultural, urban and regional planning; urban design and development; architecture; real estate and development; and management and business — and it needs a broad range of expertise among its directors. When vacancies arise, the Chairperson advises the Minister's office regarding the sector experience and skills that are needed. In 2001-02, the NCC improved the recruitment process through the development of competency profiles for members of the Commission. These profiles identify roles and responsibilities — for example, strategic planning, risk assessment and performance management — and they pinpoint core attributes and skills that are needed in areas such as finance, marketing, communications, planning and urban design. These competency profiles will help the NCC and the Minister of Canadian Heritage to choose new members, to fill gaps in skills and experience and ultimately to strengthen the Commission. Work on the gap analysis continues and should be completed in fall 2003.

**MANAGING RISK** The Commission monitors and provides guidance in key areas within a dynamic risk environment that is managed by the Executive Management Committee. The NCC has a wide variety of mechanisms to monitor and manage risk

— among them, a comprehensive strategic planning process and several succession planning initiatives. In addition, the NCC conducts risk assessments for specific aspects of its operations, including the Integrated Asset Management Information System (IAMIS) that identifies processes and procedures needed to manage large systems projects. In the area of environmental management, the Commission monitors progress towards goals stated in a 1999 contaminated sites management program. A regular reporting process has also been implemented relating to water quality issues and response to environmental incidents. Major construction projects — in 2002-03 these included the LeBreton Flats redevelopment, the completion of the reconstruction of the Champlain Bridge, the development of the Sussex Forecourt and the official residences rehabilitation program — are also monitored as part of the NCC's project management system to ensure that risks are being managed appropriately.

**PERFORMANCE EVALUATION** In 2001-02, the Commission undertook a self-evaluation of the NCC's governance practices relative to Treasury Board guidelines. After a full review, the Commission concluded that, in general, the corporation is well governed and managed, that the corporation has appropriate management processes in place and that a good working relationship exists between management and the Commission. In addition, the Commission identified improvements in administration to facilitate its work and committed itself to repeat the self-evaluation on a regular basis. The next self-evaluation is scheduled for spring 2003.

# Operations

## Executive Management Committee

The Executive Management Committee (EMC) translates strategic decisions of the Commission into appropriate action at the operational level. This Committee, established when the NCC was created,

consists of the Chairperson, the Chief of Staff and all senior executives (specifically, branch vice-presidents and executive directors and the NCC's General Counsel). The EMC meets weekly to review staff submissions relating to new projects and the daily work of the NCC.



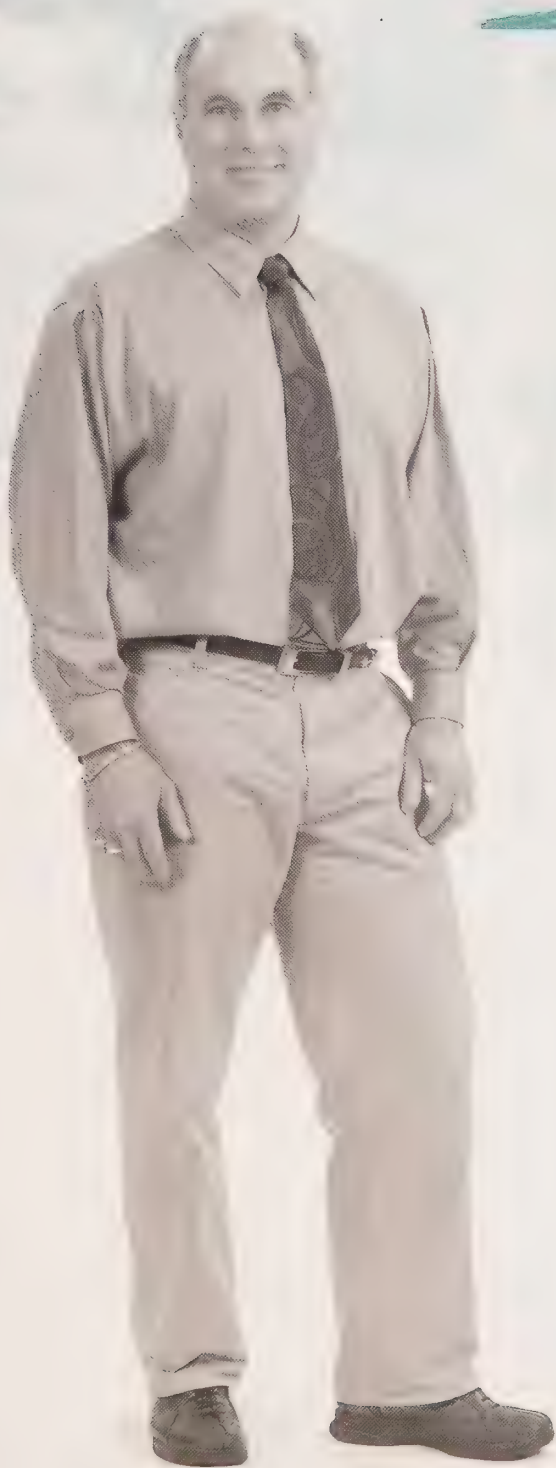
**EXECUTIVE MANAGEMENT COMMITTEE** (from left to right): Guy LaFlamme, Diane Dupuis, Deborah Tudin, Gilles Lalonde, Marcel Beaudry, Richard Fajarczuk, Micheline Dubé, Michelle Comeau, Curry Wood, Suzanne Gustafsson.

## Branch Management

Each of the NCC's eight branches is headed by a branch executive — a vice-president or executive director — responsible for branch operations and for ensuring that the policies and values of the NCC are fully implemented and well managed. Each branch operates under a memorandum of understanding with the Chairperson that sets agreed-upon objectives and performance measures as outlined in the corporate plan. Results against these objectives are monitored and reported on three times a year to ensure achievement or to implement timely corrective action.

**SUCCESSION MANAGEMENT PLANNING** In 1999, the NCC developed a succession management program to ensure continuity for senior executives. Strategies were developed for three groups — The Executive Management Committee, directors and other key positions. Managers and directors interested in promotion to senior management levels were asked to self-identify, after which their skills were evaluated and training programs were developed to address skill deficiencies. Since the launch of this initiative, two directors from a pool of 21 candidates have been promoted to senior management while three out of 26 staff have moved into directorial positions. Work continues to identify key positions and to ensure the existence of qualified successors.





# THE YEAR IN REVIEW

Reaffirming Our Role as  
the Builder of the Capital

## **Building a Capital for the 21st Century**

The *Plan for Canada's Capital* articulates a vision of the evolving Capital over the next 50 years and lays down the principles that will guide that evolution. This is only the beginning. A great deal of work and consultation has been started to take the plan to the next level — leading to an implementation plan called “Capital Agenda 21” and developments now underway at LeBreton Flats — and to transform policies into actual projects.

## **September 11, 2001**

The effects of September 11, 2001, will be felt for many years to come. The NCC has been forced to confront new issues of security at mass events such as Canada Day. At the same time, September 11 underlined the importance of the NCC's mission — to unite and inspire Canadians with pride in their common nationality and to instill a passion for Canadian values of peace and tolerance.

## **Renewal of Programming**

The NCC needs to adapt its programming plan to challenging fiscal realities. For several years now, program budgets have been eroding in the face of steadily rising costs. In a post-September-11 world, the NCC has had to refine its programming and identify new ways to promote social cohesion.

## **Community and Consultation**

The NCC addresses its national mandate in a local context and is committed to improving relationships with local governments and the public. As the effects of amalgamation in the cities of Ottawa (January 1, 2001) and Gatineau (January 1, 2002) were assimilated, the NCC formalized relationships with the new municipalities and took steps to strengthen its traditional role as a leader in the Capital Region.

## **The Workforce**

Through a process of “commercialization” in the mid-1990s, the NCC met the challenge of deficit reduction and cut its workforce in half. Though it thereby saved its rich array of programs for the 21st century, the impact of downsizing on its workforce was substantial in terms of increased workload. The NCC is seeking new ways to support employees so that they can continue to work productively.

## **Sustainable Funding**

Costs continue to rise. The NCC faces the challenge of identifying new sources of sustainable funding. It also recognizes the need to develop strategic alliances to make the most of scarce programming and marketing resources.

# Partnerships and Consultations

Partnership is key to achievement. Consultation is key to understanding. To fulfill its mandate, the NCC has both an obligation and a need to work with a wide range of partners and to consult the public. The past year is filled with examples of creative cooperation, all of which have put their unique stamp on the NCC's achievements.

## **Business**

In 2002–03, corporations contributed nearly \$2.5 million (cash and in-kind services) to support NCC programs and activities such as Winterlude, the Rideau Canal Skateway, Fall Rhapsody, Sunday Bikedays and Canada Day. For

Winterlude alone — which last year celebrated its 25th edition — corporations contributed over \$600,000 (in cash and in-kind services) to help maintain the world's longest skating rink and to make Winterlude sparkle.



**Municipal Planners**

Canada's Capital involves many political jurisdictions, with federal and municipal governments sharing the responsibility for planning in different areas. The NCC worked closely with the cities of Ottawa and Gatineau last year as they developed their official plans. To ensure coordination of plans, the NCC took part in the planning process on both sides of the Ottawa River and deferred several studies in order to harmonize the planning timetable.

**The Community**

The NCC continues to engage the public in discussions on projects in the NCR. In 2002-03, it held 19 public consultations on key projects, including LeBreton Flats, the *Gatineau Park Master Plan* update, Capital Agenda 21, the transportation plan, the Mud Lake pathway and new access to the Mackenzie King Estate. The results of these consultations were fed into the planning process.

**Public Meetings**

As of 2002, the Commission will meet once a year with local interest groups to exchange information and ideas about the NCC's mandate. The corporation later takes these discussions into consideration in the annual strategic planning exercise. The Annual General Meeting, in its second year in 2002, represents yet another opportunity for the NCC to engage the public in its work, to inform them on the past year's achievements and to give an overview of the upcoming year. These meetings are in addition to the dozens of public and stakeholder consultation and information sessions carried out each year on a variety of subjects.

**Speakers' Bureau**

As part of the NCC's commitment to inform the public of its projects and

activities, the NCC delivered 15 presentations through the Speakers' Bureau. These presentations dealt with a variety of issues, including NCC practices and policies relating to environmental management, its role in tourism in the Capital, the Ottawa River Corridor Study and updates on key projects in the Core Area.

**National Capital Tripartite Planning Committee**

In keeping with the recommendations from the Sussex Circle governance study of 2000, the NCC held five meetings of the Chairperson and the mayors of Ottawa and Gatineau in 2002-03. At these meetings, the partners discussed many issues of mutual interest, including federal office accommodation on both sides of the Ottawa River, strategic transportation and rapid transit, interprovincial bridges, the setting up of a regional film office and the Juno Awards.

**Canadian Capital Cities Organization**

The cross-Canada pooling of experience and resources helps the NCC to promote the development and recognition of Canada's 14 capitals. In 1996, a new national organization, the Canadian Capital Cities Organization (CCCO), was created as a mechanism to link Canada's capitals, as a vehicle for the sharing of expertise and information and as a platform for the launching of joint initiatives. The idea for this organization arose in 1994, when the NCC organized a national conference of planners, administrators and academics in provincial and territorial capitals and urged them to unite to form a cross-Canada network. The NCC continues to be actively involved in the CCCO through the implementation of various initiatives, the largest of which is an annual national exchange called "Celebrate Canada in the Capitals."

*Canadian Capital Cities Organization*

*The NCC has forged yet another link between the national Capital and the provincial capitals of Canada. Confederation Boulevard is a ceremonial route that circles through the heart of Canada's Capital. That boulevard is distinguished by tall, flag-bearing lampposts, each crowned with a bronze maple leaf, and by distinctive street furniture. In 2002-03, the NCC and the CCCO presented Fredericton — the capital of New Brunswick — with benches and lampposts that duplicate those found on Confederation Boulevard. This is the sixth capital to receive such a gift.*

## Sector I

# Promoting and Animating the National Capital Region

### Objective

To foster Canadian pride and contribute to awareness and understanding of, and participation in, Canada's Capital and its region.



BUDGET \$18.1 MILLION  
ACTUAL \$21.4 MILLION

SECTOR I  
ACTIVITIES AS A PROPORTION  
OF TOTAL NCC EXPENSES



Focus is everything. In 2002–03, the NCC refined its programming plan to concentrate principally on a small group of high-profile “flagship” programs — Canada Day, Winterlude, the Canada and the World Pavilion and the sound and light show on Parliament Hill. It also narrowed its targeted clientele to serve principally Canadians who visit the Capital.

**CANADA DAY** Canada hosted the latest in a series of G8 summits in June 2002 and, to avoid violent protest, chose a remote western location for the meeting. The demonstrators turned to Ottawa — and, in particular, Parliament Hill — as an alternative platform for protest. Parliament Hill is the traditional epicentre of Canada’s national festival. An estimated 150,000 people gathered there as usual on July 1 to watch the flag-raising ceremony, to see the Musical Ride and to enjoy the noon and nighttime shows.

Most years, it takes up to two weeks to transform the site into a huge outdoor auditorium; in 2002, the logistics team had only 72 hours at its disposal. The situation called for inventiveness and flexibility. The noontime event took place as usual on the Hill, but the evening show telecast was moved to Prince Edward Island and was replaced in Ottawa by a band concert with simpler technical requirements. Moreover, lacking time to build a stage on site, the NCC assembled three small, hydraulic stages off-site and moved them in at the last moment. The plan worked. The evening show on the Hill was as big a hit as ever, with lively music perfectly suiting the crowd’s festive mood. Here and at three other official sites, some 650 Canadian artists, supported by nearly as many volunteers, performed on July 1. The day culminated gloriously, with 1,800 multicoloured fireworks brightening the night sky as

PROGRAMMING

**Strategy:** Revitalize the NCC’s flagship events and programs to ensure they continue to attract visitors, offer an effective means of communicating Canada to Canadians and continue to instill pride in being Canadian.

thousands gathered along the shores of the Ottawa River to celebrate Canada.

**WINTERLUDE** It was perfect winter weather for the celebration of the 25th Winterlude in 2003, and the festival attracted an estimated 650,000 visitors over three weekends. As usual, the program was a mix of old and new. Thirteen teams of snow sculptors — one from each Canadian province or territory — took part in this year’s Canada Snow Sculpture Competition in Major’s Hill Park, with a depiction of the Vimy monument in France taking top prize. The Crystal Garden International Ice-Carving Competition — an old favourite — invited the public to try carving. The Winterlude Triathlon was back, as were the giant snow slides at Snowflake Kingdom and Fantasy on Ice (figure-skating) on the Rideau Canal. New attractions included the Zero Gravity Circus Troupe, who daringly combined acrobatics with fire. On the last day, the Ice Hogs toured the festival in horse-drawn carriages before departing dramatically by hot-air balloon. The public helped to make the festival a success by donating some 1,600 Christmas trees; these were recycled as part of the décor on the Rideau Canal. Festivals and Events Ontario chose Winterlude from among 3,000 nominated festivals and community events to add to its list of the “Top 50 Ontario Festivals.”

**CANADA AND THE WORLD PAVILION** Now in its second year, this award-winning exhibit highlights the international achievements of Canadians in cultural, humanitarian and scientific areas. Last year’s program included a variety of encounters with internationally involved Canadians and concerts with such world-renowned

PERFORMANCE TARGETS	2002–2003 ACCOMPLISHMENTS
Reintroduce the sound and light show on Parliament Hill in 2002, rebuilding audiences to the record levels of the year 2000 (160,000) and maintaining satisfaction levels of at least 85 percent.	The sound and light show was reintroduced July 5 to September 8, 2002. The season was two months shorter than usual due to security issues; nevertheless, over 146,000 spectators attended. The Parliament Hill survey was deferred to 2003–04 due to the reduced season; however, informal feedback from visitors indicated that satisfaction levels were being maintained.
For the 2005 season, update the sound and light show on Parliament Hill.	A feasibility study of potential sites for the future sound and light show was initiated.
In 2003, take advantage of Winterlude’s 25th anniversary to reinforce the event’s status and secure the involvement of partners in the celebrations to increase programming content and reach. Surveys will be conducted to measure the impact and reach of this event and to set targets for improvement.	The 25th Winterlude attracted an estimated 650,000 visitors — normal festival attendance levels — despite the very cold winter conditions. The cities of Ottawa and Gatineau and 17 partners assisted in the successful delivery of events and activities. Participants from around the world took part in the Crystal Garden International Ice-Carving Competition. Volunteers gave over 18,000 hours of work during the year, highlighting the 25th year of the NCC’s volunteer program (which started with Winterlude 1979). No formal survey was conducted due to the anniversary nature of the event. Instead, a survey will be completed next year to coincide with the Gateway element of Winterlude.
NCC programming, especially for Canada Day, will ensure representation of all Canadian regions, official languages, Canadian values and Canadian diversity.	The diversity of Canada was well represented, with 650 artists from across the country participating in Canada Day 2002 and 500 volunteers recruited, representing multiple cultures.
The number of visits to the Canada and the World Pavilion will increase to 120,000 annually by 2004–05, and measures of satisfaction and increased pride will be maintained at over 85 percent.	The Pavilion received 98,421 visitors, a 59 percent increase from last year. Visitors reported a 95 percent satisfaction level — well over target; 95 percent said they learned something new about Canada’s international achievements.

musicians as La Bottine Souriante and Canadian Brass. However, much of the special programming focused on children — for example, the day of family activities that marked the closing in October 2002. Also, 63 school groups took advantage of an interactive program that introduced them to international trade. As for additions to the fabric of the building itself, a set of beautiful Iznik tiles — a gift from

Turkey to Canada — was unveiled on the grounds. A new marketing campaign helped to make the Pavilion better known, and nearly 100,000 satisfied visitors went through the doors between May and October.

**SOUND AND LIGHT SHOW** The renewed sound and light show — revamped with a compelling new score and dramatic images of Canada —

returned to Parliament Hill for a successful season. Once again, the façade of Centre Block on Parliament Hill was transformed nightly into a backdrop for a sweep of images telling Canada's story. Though the season was cut in half by delays associated with new security requirements, the show nevertheless came close to reaching its annual target of 160,000 spectators.

## VISITOR SERVICES

**Strategy:** Ensure that the Capital Infocentre and the Capital Contact Centre remain the primary sources of information about the Capital for Canadians and visitors

## Canada and the World Pavilion

*Princess Margriet of the Netherlands — who was born in Ottawa during the Second World War — unveiled the International Peace Garden at the Canada and the World Pavilion in spring 2002. Her family donated tulip bulbs to the Capital in 1945 in gratitude for Canada's help during the war. The Peace Garden is part of an international movement that began in 1990, with a new garden being inaugurated every year in a different country. Attractions Canada chose the Canada and the World Pavilion as "Canada's Best New Attraction" in 2002.*

**THE CAPITAL INFOCENTRE** The events of September 11, 2001 and a slowdown in the economy continued to depress tourism in 2002–03. Also, when G8 Summit demonstrations hindered pedestrian traffic and threatened security in the downtown in late June, the NCC was obliged to shut the centre for two days. Nevertheless, visitation at the Capital Infocentre declined only slightly over the year, suggesting that the travelling public is becoming more aware of the centre's varied services and continually inclined to use them. Parts of the award-winning centennial exhibit, *A Capital Story*, were restored to the second floor mezzanine as a permanent feature.

**CAPITAL CONTACT CENTRE** The Capital Contact Centre remains the primary source of information about the Capital and the NCC — the focus of 80 percent of all enquiries made to the Capital Contact Centre last year was related to tourism alone. The general slowdown in tourism last year did adversely affect the number of contacts achieved. However, the decline resulted just as much from another NCC success story — specifically, the public's increasing comfort with and reliance on the NCC's corporate website as an alternative source of information. To increase efficiency and improve coordination, last year the Centre took over the NCC's emergency line during business hours.

### PERFORMANCE TARGETS

The Capital Infocentre will sustain visitation levels of 325,000 visits annually.

The Capital Contact Centre will maintain public satisfaction at 2001 levels (87 percent satisfied with services provided)

### 2002–2003 ACCOMPLISHMENTS

The Capital Infocentre welcomed 322,470 visits, a decrease of only 2.6 percent from the previous year, despite a slowdown in tourism and closing for two days during the G8 Summit.

The Capital Contact Centre made 88,858 contacts in 2002–03, a decrease of 11 percent from last year. No formal survey was conducted; however, informal feedback (based on quality standards identified through a nation-wide survey of the expectations of Canadians with regard to government services) indicates satisfactory service levels. Thanks to more targeted marketing, the Tours and Itineraries Service managed 657 reservations in 2002–03 (a 28 percent increase over last year).



As well as staging a number of major “flagship” events, the NCC invested in key scenic and cultural aspects of the Capital experience in order to make the Capital meaningful to Canadians and more representative of Canada.

**COMMEMORATIONS** Monuments, statues, plaques and memorials of all kinds — strategically placed at key intersections, in public squares and next to historic buildings — they embody the collective memory of Canadians and contribute strongly to the symbolic power of the Capital. Commemorations also help the NCC to *communicate Canada to Canadians* and to *create pride*. Commemorative opportunities abound, but prime commemorative sites are at a premium in the central Capital. The NCC therefore needs to exploit existing sites carefully and to choose commemorative themes in the context of a coherent and comprehensive plan. With that in mind, the NCC began to review and update its commemorations policy in 2002–03 as a guide for future design and placement of commemorations.

**ON PARLIAMENT HILL** Parliament Hill is the single most important gathering place in Canada's Capital, if not the country. As such, it represents a major opportunity for the NCC — which is responsible for visitor services on the grounds — to disseminate Capital messages and information. One of the most important interpretive tools in the NCC's arsenal is the *Discover the Hill* self-guiding booklet. Last year, the NCC revamped the publication, adding a new “child-friendly” section. It also renewed its school program, creating a game-like tour called “Capital Cues and Clues” that made use of symbolic elements on the Hill — for example, Queen Victoria's crown or the bell behind Centre Block — to stimulate discussion and lead into learning activities. Satisfaction levels were high: virtually all teachers rated the event high in terms of quality and usefulness.

**STREETSCAPE: PHASE II** For two years now, travellers stopping to admire the view at points along Confederation Boulevard have noticed a series of large and impressive interpretation

## INTERPRETATION

**Strategy:** Ensure that the Capital's main assets, its sites and symbols, are communicated to Canadians and others via an effective interpretation program.

panels. Reading the text, studying the pictures and fingering castings of real artifacts, they have gone on their way with deeper insight into the significance of the view — down the Ottawa River, perhaps, or towards Parliament Hill. The first 10 panels in the Streetscape series were installed in 2001, and they explore major national themes (for example, the role of rivers or railroads in the Canadian experience) with reference to views. In 2002–03, the NCC planned a second series of 15 panels featuring national institutions in the Capital — for example, the Supreme Court and the Bank of Canada — and will involve federal partners in the development of concepts and text.

### PERFORMANCE TARGETS

### 2002–2003 ACCOMPLISHMENTS

In 2002–03, the NCC will implement a revised commemorations policy to improve the effectiveness of the program and ensure broader thematic representation

Work has begun to review the Commemorations on Federal Lands policy as well as procedures and commemorations criteria. However, the new policy will not be completed until 2003–04, to allow for external consultations

By the end of 2002–03, a long-term public programming plan will be developed for the Core Area to guide future commemorative and interpretative initiatives.

A consultation document for public experience of the Core Area was developed, with external consultations scheduled for early 2003–04, and completion of the plan by mid-year

By 2004–05, the NCC will have completed a system of interpretative tools to improve appreciation of “Canada's Discovery Route,” Confederation Boulevard.

For Streetscape, phase II — the installation of interpretative tools — opportunities were explored for federal partnerships on Confederation Boulevard. The Quebec shore plan identified sites along the Voyageurs Pathway (Leamy Lake Park to Aylmer) for interpretation on NCC lands

Over the planning period, the *Discover the Hill* program will see some 700,000 visits per year.

Nearly 750,000 visitors were welcomed to the *Discover the Hill* program, which included outdoor interpretation, Info-Tent information and orientation services over the summer months

In 2002–03, the NCC will conduct a visitor satisfaction survey for Parliament Hill and will update its programming and visitor infrastructure strategies accordingly.

The Parliament Hill visitor satisfaction survey was postponed until next year due to the shortened season. The programming and visitor infrastructure strategies will be updated at that time accordingly

The NCC will review its youth programming for the 2003–04 season and achieve increased awareness levels of the role of the Capital among at least 85 percent of program participants.

The NCC Educational Programs Strategy was completed and approved. School group tours increased from last year for all programs. A survey on awareness levels was not completed due to the planning and development of new youth programs

## MARKETING AND PROMOTION

**Strategy:** Work with partners to undertake large-scale marketing and broadcast initiatives based on NCC events and the National Capital Region (NCR).

Appreciation comes with awareness. The NCC needs support in order to build a great capital. To win that support, it must make the Capital better known and shine the spotlight on past achievements. The Communications, Marketing and External Relations Branch worked with high-profile local and national organizations to improve the Capital profile and to generate new revenues. Significant work during the year resulted in a draft of the new Marketing, Public Affairs and

Communications plan, which will guide the NCC in the promotion of its activities and programs over the next five years.

**"THE GARDENER"** From their origins in 1899, the NCC and its predecessors have been learning and refining the principles of gardening and landscaping in this northern capital. Today, the gardens of the Green Capital are an important source of prestige, both for the Capital and the corporation. In 2002, the NCC signed an agreement with the New York State American Public Broadcasting Station (WPBS Watertown) for a 13-episode program featuring renowned NCC horticultural advisor, Ed Lawrence. Each program features some of North America's greatest gardens and includes "how-to" elements filmed at Ottawa's Rideau

Hall, the Governor General's residence. The shows were seen across Canada and on 80 public broadcasting stations in the United States.

**VISIBILITY** Broad-based recognition, appreciation and support are central to the NCC's ability to go on building a great capital for future generations. Appreciation hinges on knowledge. To get the support it needs, the NCC must associate its name clearly and unequivocally with properties and events that contribute to quality of life in the Capital. In 2002-03, the NCC reviewed its policies and procedures for signage and acknowledgements to make sure that credit is given where credit is due. It also began to redesign the corporate logo to represent more precisely the multi-faceted corporation of today.

### PERFORMANCE TARGETS

The NCC will establish new broadcast agreements and increase the number and prestige of broadcast programs and events attracted to the NCR

The visibility of the NCC will be increased through the development of an enhanced corporate logo by the end of 2002-03, and increased and more prominent signage and acknowledgements related to the NCC at NCC and NCC-supported events

### 2002-2003 ACCOMPLISHMENTS

NCC efforts were key to winning the Juno Awards for the region in 2003 and in bringing national attention to the Capital with 2.2 million Canadians tuned into the event. A re-run of the television production of "The Gardener," featuring NCC employee Ed Lawrence, was concluded with WPBS, an American public broadcast station.

Concepts were developed for the corporate identity update, with enhancements to be completed in 2003-04. Prominent signage was installed at LeBreton Flats acknowledging the NCC's contribution to the redevelopment of the site. Improved signage was also installed at Winterlude and some 25 additional signs were installed at various venues with cross-promotion of other NCC-related programs and activities.

## SPONSORSHIP AND MERCHANDISING

**Strategy:** Maintain and develop sustainable sponsorship and merchandising opportunities by establishing new partnerships with broadcasters, other media, marketing organizations, national retailers and sponsors

### PERFORMANCE TARGETS

The NCC will increase cash revenues by 32 percent over the next five years through sponsorship, merchandising and marketing partnerships (excluding in-kind and Canada and the World Pavilion and sound and light show revenues, which are accounted for separately).

### 2002-2003 ACCOMPLISHMENTS

Nearly \$2.2 million in cash was generated in 2002-03, reaching an increase of 22 percent of the 32 percent long-term target.



## Sector II

# Planning the National Capital Region

### Objectives

To plan the orientation, use and development of federal lands in the National Capital Region (NCR), in consultation with other planning jurisdictions, and to ensure that the evolution of those lands is consistent with the image, character and quality of life in the Capital.

To coordinate development and ensure that uses, plans and designs for federal lands in the NCR are appropriate to their national significance, natural environment and heritage.

1.6%  
BUDGET \$1.9 MILLION  
ACTUAL \$1.8 MILLION

SECTOR II  
ACTIVITIES AS A PROPORTION  
OF TOTAL NCC EXPENSES

## PLANNING

**Strategy:** Position the *Plan for Canada's Capital* as the overriding vision for the future development of Canada's Capital Region and as the framework for the completion of various supporting plans and implementation strategies

Building on the 1999 *Plan for Canada's Capital*, in 2002–03 the NCC set out to develop a complementary strategy and commissioning plan that would translate high-level vision into concrete reality and map out specific projects in detail (especially LeBreton Flats and Sparks Street). The planning sector also began work to develop the Core Area Sector Plan.

**CAPITAL AGENDA 21** This bricks-and-mortar plan — nothing less than a blueprint for the Capital of the future — represents the next step in the planning process. The *Plan for Canada's Capital* is a general policy plan, with principles sketched out against a high-level vision of the 21st century Capital. Capital Agenda 21, on the other hand, shows just how that vision will be turned into reality. It lays out strategies, identifies projects and recommends actions in the context of six major themes: symbolism in the Capital; visitor experience; rivers; natural environment; federal government office accommodation; and the rural Capital. (For more information, see page 4.) In 2002–03, the NCC undertook a Strategic Environmental Assessment and worked with other planning agencies — notably Public Works and Government Services Canada and the cities of Ottawa and Gatineau — to refine Capital Agenda 21. It then took the results to the public for consultation.

**CORE AREA SECTOR PLAN** The sector plan for the central Capital (a subordinate part of the still emerging Urban Lands Master Plan) addresses the containment of urban sprawl through intensive mixed-use development. The plan represents the third phase in a three-step planning process — specifically, Vision, Concept and, now, Specific Initiatives — for the Core Area

of the Capital. In 2002–03, the NCC launched public consultations to shape certain initiatives and to move them forward wherever possible. Work focused in particular on two projects:

- **LEBRETON FLATS** The NCC launched a series of public consultations on the realignment of the Ottawa River Parkway and the design of LeBreton Boulevard, and it completed Environmental Assessment studies in compliance with the *Canadian Environmental Assessment Act*. In meeting with the NCC in May 2002, local interest groups asked the NCC to continue its work to preserve archeological artifacts in the area and to consider including some affordable housing in the final development plan.
- **SPARKS STREET** The NCC continued to study its options, the most contentious of which related to the creation of a public square at the intersection of Sparks and Metcalfe streets, as well as some technical studies on traffic and weather.

**GATINEAU PARK MASTER PLAN** The NCC's goal is to balance public use with the preservation of nature in a 36,131-hectare conservation area in the Gatineau Hills. The second master plan for Gatineau Park was completed in 1990. A great deal has changed since then, including the transfer of management authority for the park to a contractor. Today, with the *Plan for Canada's Capital* (1999) sitting at the top of the regional planning hierarchy, the NCC is working to revisit the earlier work to see if it is still relevant in light of new policies and events of the past decade. In 2002–03, the NCC unveiled preliminary proposals to interested partners and identified a need to assess current issues, trends and patterns of use in Gatineau Park.



## PERFORMANCE TARGETS

## 2002-2003 ACCOMPLISHMENTS

By the end of 2002-03, the NCC will have developed and received Commission approval of Capital Agenda 21 to implement the *Plan for Canada's Capital*.

Public consultations were held on Capital Agenda 21. Commission approval has been deferred to 2003-04 to allow for adequate consultation and to harmonize the document with Ottawa's approved official plan.

Through a consultative process, the Core Area Sector Plan will be completed in 2002-03.

Public consultations on the Core Area Sector Plan will now occur with those for the Urban Lands Master Plan in mid-2003-04, with finalization scheduled for later in the year. Several supporting studies were initiated, including the Core Area Programming Vision, the Ottawa River Integrated Development Plan, the Downtown Urban Design Strategy and the Core Area Illumination Plan.

By 2002-03, the NCC will complete the *Gatineau Park Master Plan* update.

Workshops were conducted with interest groups and employees and a number of public consultations were held. However, completion of the *Gatineau Park Master Plan* update was extended into 2003-04 in order to accommodate additional public consultations.

By the end of 2002-03, through a consultative process, the NCC will have completed a detailed planning rationale for the revitalization of the block between Metcalfe and O'Connor streets on the Sparks Street Mall.

The completion of planning rationale and analysis and Federal Position Statement has been deferred to mid-2003-04 to allow more participation by external stakeholders. During 2002-03, issues identification and analysis and several support studies (e.g., microclimatic, traffic and parking and capital stages studies) were completed.

By the end of 2003-04, in collaboration with the relevant stakeholders and building on the planning work for the Metcalfe/O'Connor block, the NCC will have completed a comprehensive planning concept for the revitalization of the Sparks Street Mall, from Elgin Street to Bank Street.

A vocation study was initiated for completion in mid-2003-04. The development of the revitalization strategy and vision has been deferred to 2004-05 to allow for stakeholder and public consultation.

By the end of the planning period, the NCC will have completed all elements of the Urban Lands Master Plan, thus completing the last of three master plans contained in the NCC's Capital Planning Framework.

Planning work has been delayed until 2003-04. An initiation brief was prepared and will be presented to the Commission in early 2003-04 prior to planning efforts being undertaken. The plan is still expected to be completed by the end of the planning period.

## LAND USE AND DESIGN

**Strategy:** Implement federal plans, legislation and policies to safeguard and enhance the NCR's built and natural environment through the Federal Land Use, Design and Transaction Approvals process.

The NCC works in close partnership with municipalities on both sides of the Ottawa River. With new amalgamated municipalities in both Ontario and Quebec, local authorities initiated a new round of major planning activities. The NCC must work with them — and with federal partners — to make sure that the “Capital” fact is reflected in planning at every level.

**LEGISLATIVE AUTHORITY** In a complex jurisdiction where many federal and municipal agencies are active, the NCC plays a vital coordinating role in the development and use of federal lands. As well as managing, developing and using its own lands and buildings, the NCC has legislative authority to review and approve

property transactions and land use and design proposals emanating from other federal owners in the NCR. (For more information, see page 43.)

**CULTURAL LANDSCAPES** Geographers at the beginning of the 20th century conceived the idea of a “cultural landscape” (for example, a group of significant buildings set in a landscape, or a tract of land strongly associated with some cultural or historic event). At the NCC,

cultural landscapes are defined as “geographical terrains that exhibit characteristics or represent the values of a society as a result of human interaction with the environment.” The concept is useful in that it helps to expand the principles of heritage protection beyond buildings. In 2002–03, the NCC began working on a set of principles that would help it to recognize and protect such cultural assets in the NCR.

### PERFORMANCE TARGETS

By 2003–04, the NCC will prepare criteria for the identification of and guidelines for the protection of key cultural landscapes in the NCR.

During the planning period, the NCC will ensure a suitable depository for each of its major artifact collections. Priorities within this timeframe will be the Colonel By House collection and the historical material from Leamy Lake Park.

### 2002–2003 ACCOMPLISHMENTS

A study was initiated to identify evaluation criteria for cultural landscapes in the NCR.

An agreement was completed with Parks Canada to assess and catalogue the Colonel By House collection over four years. This will be followed by the development of a disposal strategy. Artifact transfer agreements were completed or revised for Leamy Lake, Corridor des Voyageurs, Jacques-Cartier Park and the Billings Midden collections. New archeological materials from the Woodland Period (prehistoric) in Jacques-Cartier Park (Gatineau) were discovered, and a suitable depository is under review. Discussions are underway for the transfer of the LeBreton Flats collection to the City of Ottawa.

## TRANSPORTATION

**Strategies:** Facilitate and orchestrate federal strategies and programs that have an impact on urban transportation and public transit in the NCR while ensuring broader federal goals and objectives are met.

participate in joint studies with provincial and municipal partners to deal with interprovincial and municipal transportation issues in the NCR

**TRANSPORTATION** The NCC continued to play its traditional leadership role, both as the federal contact point for municipalities and as a coordinator for property-related activities of other federal organizations in the Capital. Among other things, it worked to promote federal-municipal consensus on long-term transportation issues, such as those relating to symbolically important interprovincial bridges.

**INTERPROVINCIAL BRIDGES** The Sussex Circle report of 2000 urged the NCC to hold regular meetings with mayors

in the NCR; the NCC responded by setting up a tripartite committee with representation from Ottawa and Gatineau. The committee met five times in the course of 2002–03, with discussions at these inaugural sessions focusing heavily on transportation issues (in particular, the siting of two new interprovincial bridges in the NCR and the construction of a ring road). More bridges are needed in the NCR to facilitate movement between

the two provinces, and the NCC began to work on environmental assessments for potential sites. The NCC currently owns two of five interprovincial bridges in the NCR. These bridges connect Ontario and Quebec within the NCR and serve as links in a system of parkways and boulevards. They have enormous strategic and symbolic importance, and the NCC pushed last year for consolidation of bridge ownership in its hands.

### PERFORMANCE TARGETS

By the end of 2002–03, the NCC will have prepared a strategic transportation plan that defines the federal role in transportation and public transit in the NCR and that contributes to the Capital Agenda 21 initiative.

By the end of 2003–04, the NCC, in collaboration with its partners and relevant stakeholders, will have completed a joint environmental assessment study to determine the future location and effects of new interprovincial bridges and of a ring road system to serve the NCR.

### 2002–2003 ACCOMPLISHMENTS

Approval of a strategic transportation plan has been deferred to mid-2003–04 to allow partners and stakeholders to participate.

The terms of reference for a joint environmental study were completed, and the study is scheduled for completion in mid-2003–04. Work continued on planning, transportation and environmental issues related to a new ring road system to serve the NCR.



# Real Asset Management and Development

## Objectives

To provide opportunities to enhance the rich cultural heritage and natural environment of the National Capital Region (NCR).

To optimize the contribution of lands and buildings in supporting the programs and mandate of the NCC.

To manage environmental assets and liabilities in a sustainable and responsible manner.



BUDGET \$65.4 MILLION  
ACTUAL \$67.6 MILLION

SECTOR III  
ACTIVITIES AS A PROPORTION  
OF TOTAL NCC EXPENSES

## LAND AND REAL ASSET MANAGEMENT

**Strategy:** Protect natural lands and built assets through cost-effective maintenance, management, development and rehabilitation programs and through the implementation of appropriate quality standards and service.

As the owner and manager of hundreds of square kilometres of land in the NCR, as well as numerous roads, buildings and bridges, the NCC is responsible for a long list of annual repairs and rehabilitation costs. Last year, as always, the corporation managed and protected those assets to acceptable standards of quality through the rigorous application of policies and regulations and by means of a life cycle maintenance and rehabilitation program (the Multi-Year Capital Construction Program).

**CHAMPLAIN BRIDGE** One of the Capital's most historic bridges was given a new lease on life in July 2002, when the rebuilt Champlain Bridge re-opened to traffic. The original bridge was built over the Ottawa River in 1928 and served for three-quarters of a century before being replaced. Conceived around the time that Canada was celebrating its 60th anniversary, the old bridge combined steel girder technology from the age of rail with decorative elements from the Capital's emerging system of parkways. The new bridge — wider, stronger and better

### PERFORMANCE TARGETS

### 2002-2003 ACCOMPLISHMENTS

The NCC will prepare and implement the following regulations to ensure the protection and management of NCC lands:

- In 2002-03, the NCC will implement the *Animal Control Regulations*;
- In 2002-03, the NCC will initiate a review of the *National Capital Commission Traffic and Property Regulations*; and
- By 2005-06, the NCC will implement revised *National Capital Commission Traffic and Property Regulations*, as needed.

- The *Animal Control Regulations* were published, regulatory signage installed and the *Regulations Enforcement Plan* implemented. An awareness campaign was launched that involved handing out information leaflets to park users at 76 NCC sites and mail distribution in Chelsea.
- A draft situation analysis was prepared in light of comments on existing traffic and property regulations and a risk assessment tool will be developed in 2003-04.
- Existing traffic and property regulations will be reviewed and revised accordingly.

By 2002-03, the NCC will complete rehabilitation of the Champlain Bridge, and by 2003-04, it will complete the commissioning and management plan for the bridge.

The Champlain Bridge re-opened to traffic, with a reversible high-occupancy vehicle centre lane, in July 2002. Because of traffic congestion, the northern approach intersection was later modified. The commissioning and management plan for the bridge was also completed.

The NCC will deliver priority health and safety and life cycle management improvements on official residences, including:

- Resolution of office accommodation issues at Rideau Hall by the end of 2005-06, including health and safety upgrades to the main residence;
- Implementation of infrastructure and life cycle management priorities, including new electrical power lines, rehabilitation of the Sussex Forecourt and restoration of the Main Gate at Rideau Hall by the end of 2002-03; and
- By the end of 2003-04, the NCC will have installed a grounds irrigation system using untreated river water.

- Structural repairs and plaster conservation of the Royal Suite at Rideau Hall were completed. The Stable Building retrofit started and is scheduled for completion in late 2003-04. Other required Main Residence upgrades are either under design or in construction.
- A number of major projects were completed at Rideau Hall, including a mechanical/electrical room upgrade, a 13.2 kV power line installation, utility greenhouse rehabilitation and the Rideau Hall Main Gate and Forecourt restoration.
- The construction of an irrigation system from the Ottawa River to the grounds of Rideau Hall was completed in 2002-03.

By 2004-05, the NCC will implement core components of the Integrated Asset Management Information System in the following sequence:

- During 2002-03, the templates and the inventory components of the Agreement Module will be developed;
- By 2002-03, the scope of the Life Cycle Management Module will be completed. The implementation will be completed in 2003-04; and
- During 2002-03, the project scope for the Environmental Module will be completed. The implementation will be completed in 2004-05.

- Work continued to complete templates for the Agreement Module and user-acceptance testing.
- Nearly 80 percent of the Life Cycle Management application was completed and user-acceptance testing got underway.
- The draft report on the Environmental Module user requirements was completed.

In 2002-03, the NCC will conclude an agreement with the City of Ottawa for the joint maintenance of Confederation Boulevard.

Discussions progressed with the City of Ottawa; however, a lack of municipal resources and other priorities has delayed the project.

The NCC will achieve the following revenue targets for 2002-03:

- Leasing revenues from its rental portfolio of \$13.5 million;
- Development lease revenues, principally from the Sussex-MacKenzie site, of \$500,000; and
- Land disposal revenues of \$6.0 million.

- A total of \$14.3 million was generated in leasing revenues due to low vacancy rates and arrears, as well as additional leases.
- The ground lease was signed for the Sussex-MacKenzie site, however development revenues have been re-forecast and will now start to be realized in future years.
- Land disposal revenues reached \$6.2 million (including related revenues).

In 2003-04, a user fee policy will be developed, and in 2004-05 a revised user fee program implementation strategy will be established based on the policy.

A draft paper on user fee guidelines and a draft paper on a user fee policy were completed and are under review.



equipped to meet the demands of modern interprovincial travel — is a worthy heir to that fine old structure.

It includes bicycle lanes that connect the recreational pathway systems in Ontario and Quebec and an innovative, reversible centre lane to serve commuters in high-occupancy vehicles. As an expression of environmental responsibility, the NCC recycled metals and other materials from the original bridge.

**CONFEDERATION BOULEVARD** Confederation Boulevard is a ceremonial route that circles the central Capital, with a northeastern spur leading to Rideau Hall. The boulevard is distinguished along its length by broad granite-edged pavement, distinctive lamp-posts, plantings and street furniture. The NCC added another element to Confederation Boulevard in 2002 when, in conjunction with roadwork undertaken by the City of Ottawa, it improved the Forecourt of Rideau Hall to boulevard standards. The Forecourt now borders a landscaped traffic circle, which provides better traffic safety, as well as a gracious arrival to Rideau Hall. Confederation Boulevard lamp-posts were installed and rows of maple trees planted. The main gates — originally fabricated in 1868 for Canada's first Governor General — are designated heritage treasures. They were removed in 2002, carefully restored and put back in position, along with a section of iron fence to either side of the Gatehouse. Thanks

to this work, the renewed Forecourt was ready, with colourful banners flying from every lamppost, when Her Majesty Queen Elizabeth II arrived on her Jubilee tour in October 2002.

**OFFICIAL RESIDENCES** The NCC, as steward of six official residences in the NCR, continued to apply a life cycle management plan for these precious heritage assets. These residences must be maintained in keeping with their historic significance and with their role as stages in public life. With new, short-term funding in place from 2001 to 2003, the NCC launched a new program of capital works to deal with urgent rehabilitation and health and safety projects at the official residences. Major infrastructure projects continued, in particular, at Rideau Hall, the oldest and most fragile of the residences.

**IAMIS** The NCC is a major landowner with ownership of about 10 percent of all land in the NCR, as well as roads, bridges and hundreds of buildings. These assets constitute both a drain on corporate resources and an important source of revenue. In order to ensure that real-asset managers have accurate and up-to-date information with which to manage valuable assets, the NCC has been working for several years to develop the Integrated Asset Management Information System (IAMIS). By the end of 2002–03, it had nearly completed the Life Cycle Management function (80 percent).

## Champlain Bridge

*People strolling around Bate Island in the Ottawa River in the fall of 2002 had a good view of the new Champlain Bridge. They also saw an unusual exhibit. Anxious to preserve at least part of the old bridge, engineers had arranged for a massive segment of one of the original steel girders of 1928 to be installed on the island as the backdrop for an exhibit on the history and significance of Champlain Bridge.*

## CORE REVITALIZATION

**Strategy:** Fulfill role as "Capital builder" through revitalization of the Core Area of the Capital

### Rideau Canal Skateway

*The Friends of the Rideau Canal Skateway — in 2002–03, the group boasted 72 organizations — last year put \$61,700 into maintaining the 7.8-kilometre skateway for what turned out to be a near-record season of 70 days. (The longest season ever was 81 days; the average is 50.) The NCC has been working for eight years now to build up this solid body of community supporters, and is beginning to reap the rewards in the form of support for this valuable national and community resource.*

The *Plan for Canada's Capital* and Capital Agenda 21 are in harmony with federal initiatives that target the central Capital for renewal and revitalization. For some time now, the NCC has worked with the Department of Canadian Heritage and other portfolio members to plan the renewal of federal spaces in the Capital core, and Confederation Boulevard falls squarely within the framework of these efforts. In the same context, the NCC launched an important project last year — the redevelopment of LeBreton Flats.

**LeBRETON FLATS** In June 2002, the NCC officially launched the LeBreton Flats project — the largest such undertaking in its history — with a sod-turning ceremony at the site of the new Canadian War Museum; construction

began in November. Earlier in the year, the NCC had worked to prepare the site and to perform environmental assessments and archeological research. The latter yielded an array of buried cultural treasures from 1900, the year of the Great Fire, and these have cast a brighter light than ever before on the life of working class people in Ottawa at the turn of the 20th century. A major element in preparing the site for construction was remediation of soils contaminated by a century of industrial activity. The Canadian War Museum is only one of a group of national cultural institutions that one day will line the riverside meadows of LeBreton Flats as part of a district that will combine public, residential and commercial uses with impressive parkland.

#### PERFORMANCE TARGETS

#### 2002–2003 ACCOMPLISHMENTS

LeBreton Flats redevelopment:

- By the fall of 2002, the NCC will have completed remediation, and initiated the transfer, of the portion of the site unaffected by the Ottawa River Parkway identified for the new Canadian War Museum (CWM). By the fall of 2003, the balance of the Museum site will be remediated and transferred
- By the end of 2002–03, the NCC will have obtained all necessary approvals for infrastructure and remediation for the remainder of the area north of the aqueduct.
- By the end of 2003, the construction of LeBreton Boulevard will be completed.

- The site for the CWM was prepared for construction with the removal of contaminated soil and the completion of environmental and archeological assessments. The Occupancy Agreement with the CWM was signed; however, the land transfer has been deferred until a land-use agreement is completed.
- An environmental assessment and remediation of soil for the Ottawa River Parkway detour was completed. The construction of the detour will take place in 2003–04.
- The environmental assessment for LeBreton Boulevard started in 2002–03 and the tender for construction work will be issued in 2003–04. Completion of LeBreton Boulevard is now expected in early 2004–05.

Sparks Street revitalization:

By the end of 2002–03, the NCC will have completed all studies, consultation and activities that are required to satisfy the approval process, including those required by the City of Ottawa.

Sparks Street studies in support of the revitalization of Sparks Street were completed, including microclimatic, historical, urban landscape, Capital stages and traffic and parking studies. Planned public consultations will occur in the context of the Core Area Sector Plan during 2003–04. Public consultations will follow the study period and are planned for fall 2003. Pursuit of City of Ottawa approvals for specific aspects has been deferred pending further public consultations.



After a hundred years of landscaping and park-building, Canada's Capital has earned itself a nickname — the "Green Capital." To encourage visitors to recognize and appreciate the area's "green" assets as part of the Capital experience, the NCC continued to manage Gatineau Park as an accessible gateway into the Canadian hinterland. It also formulated a plan to make the region's recreational pathways better known, and it took steps to renew the Rideau Canal Skateway.

**GATINEAU PARK** This conservation area boasts 36,131 hectares of forest and lakes and nearly 200 kilometres of hiking and ski trails, and allows an extraordinary glimpse of Canadian nature on the very doorstep of the urban Capital. For the second year in

a row, the Park's campgrounds won top honours at the Grand Prix du tourisme de l'Outaouais in 2002. In winter, the Park once again hosted the Keskinada Loppet — part of an international circuit of 14 cross-country ski races. Every year, this race brings some of the world's top cross-country skiers to Canada. In 2003, the Keskinada Loppet was chosen as one of eight races in the prestigious FIS Marathon Cup.

**RIDEAU CANAL SKATEWAY** The idea was to create a "gateway" to a skating experience at beautiful Dows Lake on the Rideau Canal. Major progress was achieved by the introduction of decorative elements (for example, the vertical "feather" banners) and the construction of tree-adorned rest

# GREEN CAPITAL

**Strategy:** Manage an appropriate range of park services and outdoor recreational facilities to enable visitors to enjoy a Green Capital experience and to support the promotion and animation of the NCR.

areas and a skating chalet that added both charm and convenience to the site. The NCC also brought new life to Dows Lake through innovative programming. Crowds gathered, for example, when the Ottawa Senators (Stanley Cup hopefuls in 2003) came to show off their skills or when figure-skaters from the Minto Skating Club re-created a village skating pond from the past. The plan worked. In its 33rd season, the Rideau Canal Skateway attracted a healthy 900,000 people, many of them arriving and departing from Dows Lake.

PERFORMANCE TARGETS	2002–2003 ACCOMPLISHMENTS
The NCC will enhance the Capital's recreational pathway system (the Capital Pathway) by rehabilitating 57 kilometres of existing pathways by 2007; will complete new links (Jacques-Cartier Park, Laurier Street in Gatineau, the National Arts Centre, Sussex Drive) by 2005; and will develop 40 percent of the Greenbelt Pathway by 2007.	The recreational pathway system was enhanced with work on the Jacques-Cartier north-south pathway link, the Farm Drive pathway, and the Rideau River Eastern pathway. The National Arts Centre link is under reconsideration.
By 2004–05, the NCC, together with partners, will complete an update of the "Strategic Development Plan for an Integrated Network of Recreational Pathways for the National Capital Region (1994)"	Plans to complete certain links in the recreational pathway network will be reviewed and implemented when the update is complete in 2003–04. Preliminary discussions have been held with the cities of Ottawa and Gatineau. The municipality of Chelsea, the Township of Russell and Municipalité régionale de comté des Collines-de-l'Outaouais will also be consulted as part of the study update process.
Over the planning period, the NCC will enhance the Rideau Canal Skateway, focusing on constructing new facilities (including a Skateway chalet), enhancing rest areas and transforming Dows Lake as a major gateway to the Skateway.	A new Skateway chalet and three new rest areas were constructed; a programming framework was developed and implemented for Dows Lake. The Skateway generated \$410,000 in revenues, and results of a public satisfaction survey indicate a high level of satisfaction with the services provided on the Rideau Canal Skateway. A virtual tour of the Skateway was launched on-line and welcomed 119,000 visitors.

**RECREATIONAL PATHWAYS** The recreational pathways were one of the great inspirations of the 1970s. Today, some 170 kilometres of recreational pathway line the Capital's waterways and run from one end of the NCR to the other. These pathways link the Capital to Canada via the Trans Canada Trail. They also offer extraordinary access to the cultural and scenic treasures of the region. In 2002–03, in keeping with enhancements proposed in the Strategic Development Plan, construction began on a series of new pathways in the City of Gatineau (in Jacques-Cartier Park and along Laurier Street in Gatineau). Trails that were planned during the year for future construction include one that will bring cyclists and joggers to the National Arts Centre and another that will follow Sussex Drive northeastward along the international sector of Confederation Boulevard.

## ENVIRONMENTAL MANAGEMENT

**Strategy:** Fulfill the role of Capital steward by ensuring the preservation, protection and sustainable use of built and natural assets in Gatineau Park, the Greenbelt and Capital Urban Lands.

### Gatineau Park

*A new national training centre for cross-country skiers has been established in Gatineau Park. The centre, run jointly by Cross Country Canada and Carleton University, will offer high-quality coaching to young skiers, aged 18 to 23. Gatineau Park will offer them a superb trail system over some of the most demanding cross-country terrain in the world. This is the third such centre in Canada (the others are in British Columbia and elsewhere in Quebec).*

In 2002–03, the NCC allocated new resources — financial and human — towards the strengthening of environmental management in the NCR. In particular, it improved the existing database of information on contaminated sites and defined a new framework for scientific research.

**STEWARDSHIP** As environmental steward of federal lands in the NCR, the NCC works on the basis of its *Environmental Site Assessment Plan* (1999) to collect data and clean up contaminated sites. The past year's largest and most dramatic remediation occurred at LeBreton Flats. The victim of well over a hundred years

of uncontrolled industrial use in the 19th and early 20th centuries, the contaminated ground of LeBreton Flats has proven to be a major obstacle to redevelopment. The NCC addressed the challenge in 2002–03 and completed the first phase of clean-up (the Canadian War Museum site) in what will be an ongoing process paralleling redevelopment activities across the Flats. During the year, the NCC also undertook remediation on Victoria Island and on Bate Island, both former industrial sites. The Fuel Tank Management program moved forward as well, with development of the Fuel Storage Tank Management Procedure and Inspection Program.

#### PERFORMANCE TARGETS

Establish during 2002–03, and update annually, a multi-year environmental action plan that will include specific targets in the areas of natural resource management, land use and management and environmental stewardship.

During the planning period, in the context of its Contaminated Sites Management Program, the NCC will complete the process of performing Phase I (preliminary) Environmental Site Assessments (ESAs) on 100 percent of its high- and medium-priority sites (749 sites).

By 2005–06, it will also have assessed 60 percent of its low-priority sites. For the sites presenting high risk of impact on human health and/or environmental non-compliance, the NCC will complete detailed Phase II ESAs plus risk assessments, management, clean-up and monitoring, as appropriate.

By March 31, 2003, the NCC will update the inventory of the known above-ground storage tanks (ASTs) and underground storage tanks (USTs) located on its lands and will establish an inspection program.

#### 2002–2003 ACCOMPLISHMENTS

A three-year environmental action plan was completed and the NCC approved a policy on environmental sustainability.

Phase I ESAs were completed on 51 sites of the 104 low-, medium- and high-priority properties. Phase II ESAs were also completed on 29 sites. The NCC reached 100 percent of its annual targets for the Contaminated Sites Management Program and remains on track to complete the targeted number of ESAs by the end of the planning period. The NCC also remains on track to assess 60 percent of its low-priority sites by 2005–06.

The Fuel Storage Tank Inspection program was completed and inventories conducted for various NCC portfolios. An inventory of fuel storage tanks on NCC-leased properties was also initiated. The new Fuel Tank Liability Module was adopted and data collected for several NCC portfolios.



# Corporate Services

## **Objectives**

To provide corporate-wide strategic, financial and human resource advice, as well as technological tools and expertise, to ensure the effective and efficient operation of the corporation.

To increase awareness and support for the National Capital Commission in the National Capital Region (NCR) and nationally.



BUDGET \$24.4 MILLION  
ACTUAL \$23.2 MILLION

SECTOR IV  
ACTIVITIES AS A PROPORTION  
OF TOTAL NCC EXPENSES

## CENTRAL SERVICES

**Strategy:** Deliver central services that provide a strategic advantage to the corporation and facilitate effective and efficient management (in keeping with best practices).

Last year as always, the NCC provided a full range of corporate-wide strategic business support — legal, financial, human resource, research and more — all of which help the NCC to operate effectively and to respond to the daily challenges of doing business on behalf of Canadians.

**SPECIAL EXAMINATION** The Auditor General of Canada conducted a spe-

cial examination in 2002–03. These examinations are performed every five years to determine if corporate assets are being appropriately safeguarded and controlled; financial, human and physical resources are being managed economically and efficiently; and operations are being carried out effectively. The Auditor General reported that no significant deficiencies had been identified.

### PERFORMANCE TARGETS

### 2002–2003 ACCOMPLISHMENTS

Ensure that the results of studies conducted according to the Corporate Research Plan 2002–03 are accurate, timely and relevant.

This target was met. Research studies were carried out in areas such as communications, programming and tourism. Research studies conducted by external organizations were also shared with the NCC. A new product, *CAPITALizing on Research*, was launched in 2002, which summarizes key research conducted by the NCC over the course of the year.

Ensure that the NCC respects all applicable legal and regulatory requirements (including obligations under the *Financial Administration Act*, *Government Contracting Regulations* and *Access to Information and Privacy Act*), with minimized or justified exceptions/complaints.

This target was met. Several other ad hoc reports were completed, including the Employment Equity Annual Report 2001 and the Health and Safety Report 2002. As part of the *Official Languages Act*, a language of work survey was conducted with results expected in early 2003–04.

Monthly monitoring and reporting on awarded contracts took place during the year. The annual purchasing activity report was prepared and submitted to Public Works and Government Services and comparative results presented to the NCC as part of the monitoring process. A total of 97 access to information requests were received (a 28 percent increase over last year), and 98 requests were completed, involving a review of 20,971 pages of information (150 percent more than last year). There were six access to information complaints throughout the year; one was successfully resolved and investigations were initiated on the remainder. The 2000–01 Annual Report to Parliament on the Access to Information and Privacy acts was completed and submitted on time.

The NCC facilitated ministerial and central agency approvals of approximately 14 Treasury Board submissions. Approval was received for some key initiatives: LeBreton Flats Consulting and Construction contracts, Canada Day Security Measures Funding, restoration of the Stable Building at Rideau Hall and Animal Control and Traffic and Property regulations. The *Summary of the Corporate Plan 2002–03 to 2006–07*, the *Annual Report 2001–02* and the *Corporate Plan 2003–04 to 2007–08* were completed and submitted to the Minister on time. Furthermore, approvals were coordinated for the Main and Supplementary Estimates and the Annual Reference Level Update on schedule.

Ensure timely implementation of all key recommendations resulting from the annual attest audits of the Office of the Auditor General and, by 2003–04, ensure implementation of all key recommendations resulting from the Office of the Auditor General's special examination in 2002.

The NCC received a clean bill of health from the Office of the Auditor General's special examination, with only minor improvements required, which are being addressed through a management action plan.

The NCC efficiently completed the financial year-end 2001–2002 activities, prepared the various presentations to committees on the financial statements and achieved successful results in the Office of the Auditor General's Financial Attest Audit Plan for 2002–03, with a single observation.

Implement electronic document management throughout the NCC by 2003–04.

The pilot project for electronic document management was successful, resulting in the approval for an organization-wide implementation in 2003–2004.

Implement a basic intranet capability by the end of 2002–03.

This target was met and information sessions held for staff. The beta version of the site was developed and tested over the year and separate development and production environments were created to support the project. The intranet now includes dynamic Web pages that include updates to staff on new corporate items of interest and upcoming events, messages from the Chairperson and an in-the-spotlight section, as well as a bulletin board and personalized directories. A governance framework, identifying roles and responsibilities for the intranet, was established to keep the site up-to-date. The intranet was named "Inside NCC" — a reflection of the NCC's corporate values.

Undertake continual updates to Web technologies to support programming and operational requirements (e.g., consultations, sponsorship and revenue generation) over the planning period.

Web functionality was enhanced to allow the Public Contact System to record and respond to requests for updates on public consultations received via the NCC website. This system was used for public consultations relating to Capital Agenda 21, the *Gatineau Park Master Plan* review and the strategic transportation initiatives. Live webcasts were conducted for the Annual General Meeting and the Juno Awards announcement. An on-line survey of the corporate website revealed a satisfaction rating of 3.6 out of 5. Users of the website agreed they were able to find information on NCC projects, the organization and career opportunities, and that it was useful. The survey revealed universal accessibility, enhancing two-way communications and the site search engine as areas for future improvement.

Minor improvements were recommended to provide a more structured process for project management and procurement management. A management action plan was prepared in response to the recommendations.

**TECHNOLOGY** The NCC continued to develop the technological capabilities needed to operate with optimal efficiency. Various technological improvements were made — for example, in the height of buildings, which in Ottawa are restricted in relation to the height of the Peace Tower: last year, the NCC developed geographic models of allowable heights so that it could monitor new building developments for compliance. As well, traditional

technologies were not neglected. Better two-way radio coverage will improve public safety by helping conservation officers in Gatineau Park to conduct effective search and rescue and enforce regulations. It was in the area of communications, however, that the NCC really shone. In 2002–03, for example, the NCC webcast its Annual General Meeting, as well as the announcement for the Junos.

**RESEARCH** Every year, the NCC carries out research projects for a number of purposes: to gauge its market, to evaluate programs and to set a course for the future. In 2002–03, public image came to the forefront. With the 2000 Sussex Circle report in hand as a

reminder of the importance of good public relations, the NCC has been working to effect improvements. Last year, it conducted a telephone survey of 602 residents of the NCR to gauge progress. The results were encouraging, with 80 percent of those surveyed stating that they benefited from the corporation's presence in their community. Even among those who were critical of the NCC (11 percent), two-thirds acknowledged the benefits. "Residents value the NCC," stated the report, "because of the contribution they see it making to the region's quality of life in the form of green spaces, recreational opportunities and cultural events."

The Sussex Circle report of 2000 made it clear that the NCC had to improve communications with the general public and with its partners in the municipality. In 2002–03, the NCC responded to those recommendations in a variety of ways. Notably, it continued the previous year's innovation in the form of an Annual General Meeting with the public, and it added to the impact of its communications initiatives by setting up a federal-municipal advisory committee.

**NATIONAL CAPITAL TRIPARTITE PLANNING COMMITTEE** To improve working relationships with the municipalities, the NCC established a three-way forum in 2002–03 and over the year organized five meetings with the mayors of Ottawa and Gatineau. The issues discussed ranged from transportation (notably, rapid transit and interprovincial bridges) to federal accommodation and the need for a regional film office. With the cities on both sides of the river expanding rapidly, it was agreed in the meetings that timely communication and joint strategic planning were needed.

**ANNUAL GENERAL MEETING** In the long and complex process of planning and building the Capital, the NCC depends on the support of local residents. Recognizing that local support hinges, in turn, upon a healthy, two-way flow of information and debate, the NCC inaugurated a public Annual General Meeting in 2001 and opened its doors to the general public. The second meeting held in November 2002, built on the initial success of the first meeting through an innovative webcast of the proceedings, thereby enormously increasing the event's reach. The NCC

**COMMUNICATIONS**

**Strategy:** Use proactive communications to provide information on the NCC and its activities to the public

reported on the meetings with local mayors and on major projects (notably, LeBreton Flats and the new *Animal Control Regulations*). Afterwards, the floor was thrown open to the assembly for comments and discussion.

PERFORMANCE TARGETS	2002–2003 ACCOMPLISHMENTS
The public's awareness of NCC business and activities, and perceptions of corporate image, will show improvement over the planning period (via annual surveys)	Various studies were completed, including a corporate image survey, an omnibus survey of residents and a national survey of Canadians' perception of the Capital and of the NCC. The national survey indicated that 76 percent of Canadians strongly agreed that the NCR is a source of pride
The NCC will obtain positive feedback (via media analyses and corporate survey results) regarding the effective communication of major NCC projects, particularly the redevelopment of LeBreton Flats and the revitalization of Sparks Street.	The NCC completed four media analyses on media activity and tone in coverage in relation to major NCC projects. The NCC received positive coverage in the media, specifically for the LeBreton Flats redevelopment. Overall, there were more than 7,500 media reports in 2002–03. On a scale of 1 to 10, tone of coverage was positive at 7.9



## CONSULTATION

**Strategy:** Offer increased opportunities for the public to interact with the NCC, to provide input into NCC processes and activities and to obtain information about the NCC and its activities.

### Awareness!

*Advertisements in the local media caught the attention of readers with a bold headline — “Canada’s Capital Region: one of the best places to live in North America!” Pointing to the recreational pathways, Gatineau Park, the Greenbelt and the region’s festivals, the advertisement shared the findings of the 2002–03 public image survey. “Capital residents have one of the highest contentment levels in North America,” it said; “75 percent say they are very satisfied with their quality of life.”*

**LOCAL INTEREST GROUPS** During the year, the NCC continued its practice of consulting periodically with the public on major projects, such as LeBreton Flats and Capital Agenda 21. It went even further, however, in its efforts to encourage the sharing of ideas when it inaugurated a series of meetings with special interest groups (one of the Sussex Circle report recommendations in 2000). The first of these meetings — which are planned as an annual event — was held on May 2, 2002. Interest groups in the community were invited (either directly or through general advertisements) to

make presentations to the NCC’s board of directors according to four themes: leisure and recreation; heritage; planning and transportation; and the environment. Thirty-two groups responded to the invitation to meet the members of the Commission, and they unveiled concerns on topics ranging from green space management and the preservation of built heritage to automobile traffic and chemical pesticides. The results of the meeting were later taken into consideration at the NCC’s annual strategic planning session.

#### PERFORMANCE TARGETS

Over the planning period, the NCC will increase the number of people reached in NCC consultations or information sessions.

The NCC will achieve increasingly positive feedback from the public over the planning period, in terms of opportunities for meaningful input during NCC consultations and satisfaction with the processes employed.

#### 2002–2003 ACCOMPLISHMENTS

Measures on the number of people reached in NCC consultations and information sessions have proven difficult. A number of means were used to inform the public, such as broader postal drops, increased breadth of newspaper use and more timely provision of information to the media. A total of 16 meetings or consultations were held with the public, including the Annual General Meeting, the meeting of special interest groups and discussions on major projects. Through feedback, participants advised that their purpose for attending the meetings was satisfactorily met.

Positive comments were received from public consultation on the *Gatineau Park Master Plan* review and the meeting with special interest groups, both in terms of content and process. A residents’ survey was conducted to determine the impact of increased efforts to provide information and opportunities for public input. The results indicated that residents are satisfied with the NCC’s efforts in these areas, as well as with the NCC’s products and programs. The NCC also conducted a public image survey of residents of the NCR on their views of the NCC. Results showed that over 80 percent feel they personally benefit from the NCC’s presence in the community. A national omnibus survey was conducted to test public perceptions of the Capital. The results were used to develop the Marketing, Public Affairs and Communications Plan.

In terms of human resources renewal, the NCC sought ways to support the integration of corporate values into day-to-day operations. To enhance its reputation as a continuous learning organization, the NCC, as a separate employer, has established targets for investment in training, has refined the job classification system and is putting in place a succession management program. In the wake of September 11, the NCC also took steps to address the need for enhanced security as it relates to personnel, property and information assets.

**SUCCESSION MANAGEMENT** The NCC worked to prepare itself, as senior executives retire over the next few years, to effect a smooth transition. Formal succession planning, which the NCC began in 1999, tries to ensure that talented, well-prepared employees are standing in the wings as opportunities emerge. In 2002–03, seven directors self-identified as potential vice-presidents and benefited from a complete evaluation of their skills and competencies; two advanced to become vice-presidents. Similarly, 23 individuals identified

**HUMAN RESOURCES  
MANAGEMENT**

**Strategy:** Deliver human resources management services that ensure that the NCC is positioned as an employer of choice

themselves as potential directors, and 10 were selected through a process of testing and interviews for further evaluation. Of these, eight have been provided with a personal training program to help them prepare for the emergence of vacancies; work is continuing with the remaining two. For managers, the potential pool of candidates was much larger, numbering some 150 people. The NCC therefore opted for a comprehensive training program that is open to all interested parties.

PERFORMANCE TARGETS	2002–2003 ACCOMPLISHMENTS
Maintain the level of resources invested in training at an average of 3 percent of the salary envelope and 37.5 hours per employee per year	2.8 percent of the employee salary base was spent on training with an average of 33.5 hours per employee
Complete the final phases of the Succession Management Program in 2002–03 and update it annually.	Individual training and development plans for participants in the Succession Management Program are being implemented. The target will now be met in 2003–04, when the launch of the second call for senior executive positions will take place
Incorporate and monitor implementation of a values-based approach into business activities and obtain employee feedback on success of the initiative in 2003–04 and 2005–06.	The integration of corporate values was monitored through the periodic reporting process; a reminder of corporate values has been introduced as part of employee orientation sessions. An employee survey was conducted and results will be known in 2003–04. In addition, branches conducted a number of employee surveys to measure satisfaction with progress on the implementation of specific work area priorities
Conduct the analyses necessary to be able to prepare a competitive bargaining proposal in 2004 (including salary relativity monitoring)	Draft bargaining proposals were developed in support of the collective bargaining process
By the end of 2002–03, the NCC will have implemented 80 percent of the health and safety measures required to comply with the revisions to Part II of the Canada Labour Code, with the remaining measures to be completed during 2003–04.	A three-year action plan was completed to manage the implementation of health and safety measures, and recommendations from the Security Audit were addressed. The NCC implemented 73 percent of the recommended health and safety measures; development and consultations have been completed on the remaining recommended measures with implementation delayed to 2003–04

# Environmental Stewardship

The NCC contributes to the quality of life in the National Capital Region (NCR) through a range of environmental activities that seek to sustain or enhance the quality of the natural or biophysical environment. It seizes every opportunity to create and build on partnerships and to promote and demonstrate sound environmental practices.



## **Environmental Management Strategy**

In 2001, the NCC developed and approved the Environmental Management Strategy to guide it in managing its considerable natural and built assets and in carrying out operations. It adopted six principles of sustainable development as part of this strategy, and it created a multi-year action plan to transform the strategy and principles into a program of concrete action.

## **Contaminated Sites Management Program**

The NCC employs the Environmental Site Assessment (ESA) process to screen contaminated sites. The process, first implemented at the NCC in April 1999, involves the categorization of sites according to the Canadian Council of Ministers of the Environment National Classification System. The last four years of the program have provided the NCC with valuable information on the type and sources of contaminants typically found on NCC land. They have also given it factual results and experience that are useful in managing contaminated sites. The NCC plans to have investigated 90 percent of its properties by the end of 2006–07. To date, it has identified 43 percent of its properties as Class 2 sites, where some action is probably required; less than 1 percent has been identified as Class 1, the highest risk category. The program also deals with the management of fuel storage tanks on NCC lands, and this has been extended to include NCC-leased properties as well. Fuel storage tank audits have been completed on 15 sites and on the 51 sites subject to Phase 1 ESAs. Issues of compliance were identified for 63 storage tanks in the audit, and these are currently being remedied.

## **Environmental Impact Assessments**

The NCC voluntarily adheres to the spirit of the *Canadian Environmental Assessment Act*, conducting Environmental Impact Assessments (EIAs) on all projects and transactions, and Strategic Environmental Assessments (SEAs) on land use plans. Over the year, it carried out ESAs and EIAs for various NCC projects such as the LeBreton Flats redevelopment, the Ottawa River Development Plan and the *Gatineau Park Master Plan* review. It reviewed and managed a further 55 EIAs for external projects such as the widening of Highway 417, construction of the Canadian War Museum and expansion of the Queensway-Carleton Hospital.

## **Federal Land Use Approvals**

The NCC has the authority to review all federal government proposals to change, build or demolish federal assets in the NCR. In 2002–03, 86 land use and land transaction submissions were made, and 57 approvals were granted or files closed. Approvals included disposal of land for the Canadian War Museum and the access road to the Mackenzie King Estate from the Champlain Parkway. One hundred and twenty-nine new design files were received, and 115 approvals were granted or files closed, including those for the Rideau Hall Stable Building, the Sussex Forecourt, the Canadian War Museum and the Canada Aviation Museum Expansion Concept.

## **Natural Resources Management**

The NCC works to protect natural areas, ecosystems and animal species on its land, and it monitors water quality. Test results during the swimming season showed that water quality at all NCC public beaches conformed to provincial standards, and none had to be closed for health

reasons. An update to the list of plants and fauna at risk identified 77 plant and 44 animal species at risk and requiring protection in Gatineau Park.

## **Lease Management**

The NCC incorporated environmental provisions into all of its agricultural and residential leases to ensure good environmental management. It conducted site visits, made lease management recommendations for 13 farm operations and inventoried farm management practices at six farms.

## **Pesticides**

As per policy, the NCC applied no pesticides in Gatineau Park, and it participated with other federal government departments in the preparation of Integrated Pest Management guidelines. These draft guidelines — a code of practice — will be completed in summer 2003–04.

## **Solid Waste Management**

The NCC continued to review and update its recycling program at all of its sites.

## **Alternative Fuels**

The NCC fleet remains unchanged at 32 vehicles, though the number fluctuates to 40 during the summer season. As part of its commitment under the *Alternative Fuels Act*, the NCC continues to rely on Q-Tool Analysis (developed by Natural Resources Canada) to support the fleet replacement plan. The plan mandates the replacement of vehicles every four to seven years. The purchasing policy supports a move to smaller vehicles (four to six cylinders), which are sufficient for the NCC's purposes. The vehicles are fuelled, whenever possible, with environmentally friendly, low-level ethanol-blended fuels. Electric cars are available on the market and will be considered when they become more affordable.

## Looking Ahead — Evolving Toward the Future

The world has changed, and the “future” — that uncertain territory that used to lie somewhere over the horizon — is suddenly upon us. For Canada, that future means a society that is fundamentally diverse, more culturally mixed than at any time in its history, and more economically connected to the world. In the sweep of change that this diversity entails, the NCC will hold steady to its mission to build a great Capital on behalf of future generations. At the same time, it will evolve to keep pace with Canada in transition.

What was merely a plan at the end of the 20th century — the *Plan for Canada's Capital* (1999) — is ready now, in the form of an implementation plan called Capital Agenda 21, to take shape as bricks and mortar. In the immediate future, attention will focus on the Core Area of the Capital. Work has already begun to transform LeBreton Flats into an area of mixed public, commercial and residential uses, and studies are underway to restore life and meaning to historic Sparks Street. On the Quebec side of the Ottawa River, the NCC has also indicated its interest in the acquisition of the last remaining parcels of industrial land in the Core Area on behalf of the Canadian people. The NCC is also working with the City of Gatineau

to create a new scenic gateway into Gatineau Park. These are only a few of the projects currently on the drawing board.

The NCC is poised to change the face of the Capital in the next few years. However, the creation of a meaningful capital involves more than physical infrastructure. In the last quarter of the 20th century, the NCC conceived and delivered a rich array of programs and events to communicate Canada to Canadians. As the country changes and matures, however, the NCC must seek new and meaningful ways to use the extraordinary public spaces of the Capital. In effect, it will conceive a new programming vocabulary to express the changing face of Canadian society.

The NCC does not work alone. Indeed, success in delivering on the future's promise depends very much on the quality and strength of the relationships between the NCC and its federal, municipal and public and private sector partners. If those relationships are to prosper, the NCC needs to communicate its achievements even more aggressively and to generate much more excitement and support. It must also find new ways for residents in the Capital to influence the evolution of their community.

The cost of building the Capital continues to rise. Over the years, the NCC has faced a number of fiscal challenges, each time finding creative ways to improve productivity. That emphasis on creativity must continue, as the NCC makes the most of every dollar and finds new ways to use its assets to generate sustainable revenues.

For all its promise, the 21st century has already shown a new and troubling face to the world — the face of terrorism. As it works to bring Canadians together in the Capital's public spaces, the NCC must pay new attention to public safety. The corporation will work with federal and municipal partners, and in cooperation with law enforcement agencies, to ensure that Canadian celebrations unfold in a spirit of peace and harmony.

For 104 years now, the NCC and its predecessors have worked to build a great capital on behalf of future generations of Canadians. As the world changes and Canada becomes more diverse, the NCC's mission is more important than ever — to bring Canadians together, to communicate our common values and to inspire pride in shared nationhood.



# FINANCIAL PERFORMANCE HIGHLIGHTS

2002-2003



# Parliamentary Appropriations

Parliamentary appropriations for 2002–03 were \$124.7 million, representing an increase of \$22.8 million from last year's total of \$101.9 million — see Table 1.

In 2002–03, total operating appropriations increased by \$0.7 million from the previous year, to \$66.4 million. The increase is mainly attributable to additional ongoing allocations received through supplementary estimates for increased salaries.

Effective in 2002–03, grants and contributions appropriations have been amalgamated with operating appropriations.

Capital appropriations increased by \$22.1 million to \$58.3 million in 2002–03. The increase is largely the result of increased special appropriations received for the LeBreton Flats redevelopment project (\$46.7 million compared to \$12.0 million in 2001–02), net of a decrease of \$10.6 million in appropriations for the official residences and a \$2.9-million repayment on a loan received in 2000–01 for asset rehabilitation.

Total appropriations will be \$98.8 million for 2003–04, a decrease of \$25.9 million over 2002–03. The variance stems mainly from a \$35.8-million reduction to \$10.9 million for the LeBreton Flats redevelopment project (from \$46.7 million in 2002–03) and a \$6.0-million decrease for capital reprofiling to 2000–01. These downward fluctuations are partly offset by a \$13.2-million increase in appropriations for the Sparks Street revitalization project and a final \$2.5-million payment in 2002–03, on a \$5.0-million capital reprofiling approved for 1999–2000 — see Chart 1.

TABLE 1 PARLIAMENTARY APPROPRIATIONS 2001–2002 AND 2002–2003  
(IN THOUSANDS OF DOLLARS)

	2002–2003	2001–2002	VARIANCE
Operating	\$48,843	\$44,949	\$3,894
Supplementary operating	3,791	7,721	(3,930)
Amalgamation of grants and contributions	13,740	12,983	757
<b>Sub-total</b>	<b>66,374</b>	<b>65,653</b>	<b>721</b>
Capital	56,376	25,671	30,705
Supplementary capital	1,919	10,563	(8,644)
<b>Sub-total</b>	<b>58,295</b>	<b>36,234</b>	<b>22,061</b>
<b>Total appropriations</b>	<b>\$124,669</b>	<b>\$101,887</b>	<b>\$22,782</b>

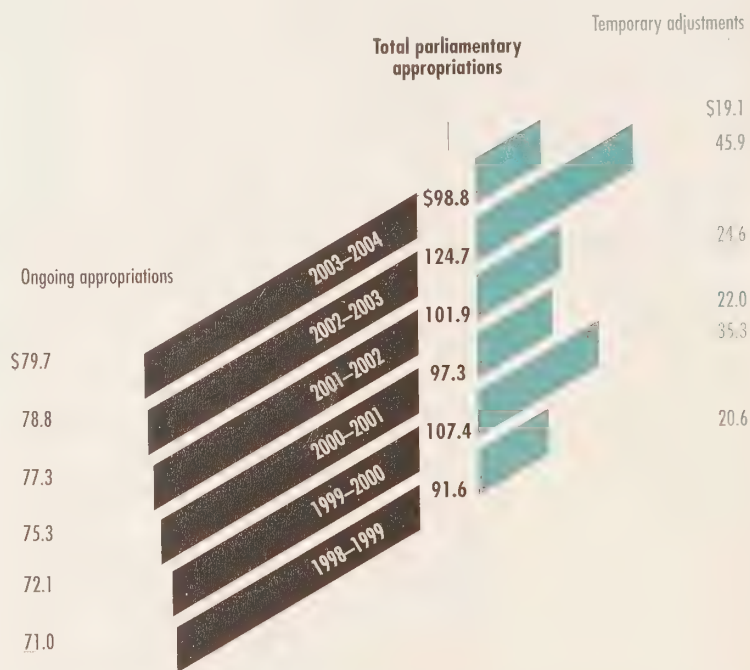


CHART 1 PARLIAMENTARY APPROPRIATIONS 1998–1999 TO 2003–2004  
(IN MILLIONS OF DOLLARS)

# Operating Income



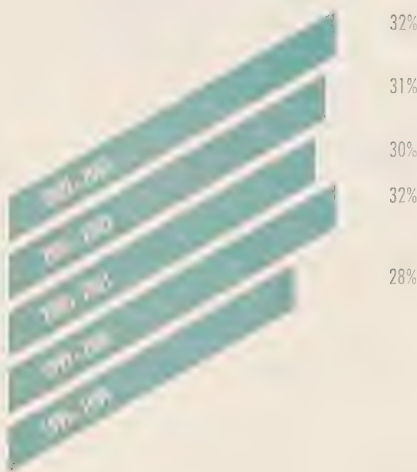
**CHART 2**  
SOURCES OF OPERATING INCOME  
2002-2003

As shown on the NCC's Statement of Operations, operating income totalled \$35.0 million in 2002-03 compared to \$34.6 million in 2001-02. The increase of \$0.4 million is mainly the result of higher goods and services sponsorships (\$0.6 million), other fees and recoveries (\$0.5 million) and user access fees (\$0.3 million), partly offset by a lower net gain on disposal of capital assets (\$0.9 million). Operating income generated from other sources in 2002-03 was comparable to that of last year.

As illustrated in Chart 2, rental operations and easements continue to represent the most significant source of operating income (50 percent this year).

Apart from one-time adjustments, parliamentary appropriations have stabilized in recent years, and as a result, operating income plays an important role in helping offset the NCC's increased cost of operations. In 1998-99, operating income (excluding net gain on disposal of capital assets) accounted for approximately 28 percent of total operating funding, versus 32 percent in 2002-03. Chart 3 illustrates the NCC's sustained efforts over the years to increase revenues.

The NCC is also continuing efforts to maintain a high level of sponsorship income and promote increased partnership contributions and volunteer support. In 2002-03, as shown in Chart 4, sponsorship in cash for all NCC programs remained relatively stable at \$1.2 million



**CHART 3**  
NCC OPERATING REVENUES  
RELATIVE TO TOTAL FUNDING  
1998-1999 TO 2002-2003  
(EXCLUDES CAPITAL APPROPRIATIONS AND  
NET GAIN ON DISPOSAL OF CAPITAL ASSETS)



**CHART 4**  
SPONSORSHIP IN CASH  
1998-1999 TO 2002-2003  
(IN THOUSANDS OF DOLLARS)

## Cost of Operations

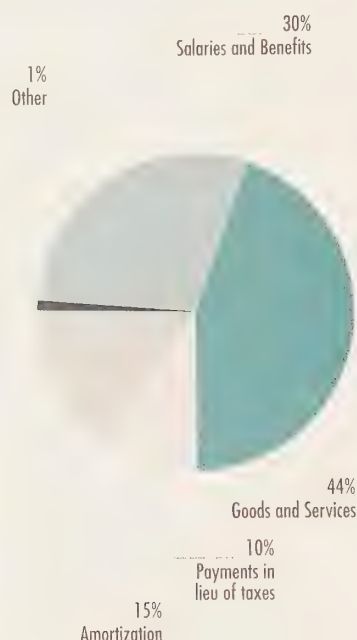
As shown on the NCC's Statement of Operations, the total cost of operations for 2002-03 amounted to \$114.0 million compared to \$105.2 million a year earlier. Goods and services expenditures increased by \$4.6 million, primarily due to a \$2.3-million increase in the costs of property management and maintenance contract renewals and costs associated with newly acquired properties. Asset rehabilitation expenses also increased by \$1.0 million while building rental costs and the cost of goods sold

both increased by \$0.5 million. The \$2.3-million increase in salaries and employee benefits is mainly attributable to the impact of the collective agreement and salary increments (\$1.4 million), as well as increased employee benefits. Finally, the amortization expense increased by \$1.7 million.

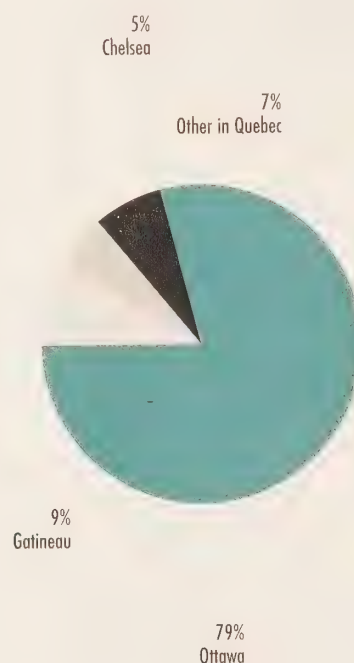
The NCC's 2002-03 expenses are classified by major category in Chart 5. As well, the actual expenses for 2001-02 and 2002-03 are provided in Note 8 to the Financial Statements.

Goods and services represent the largest expense (\$50.4 million), followed by salaries and employee benefits (\$33.4 million), amortization (\$17.2 million) and payments in lieu of municipal taxes (\$11.7 million).

The NCC makes annual payments in lieu of municipal taxes to municipalities (and school boards in Quebec). Chart 6 shows the distribution of payments by municipality for 2002-03.



**CHART 5**  
EXPENSES BY  
MAJOR CATEGORY 2002-2003



**CHART 6**  
PAYMENTS IN LIEU OF  
MUNICIPAL TAXES 2002-2003



## Capital Expenditures

In 2002–03, the NCC spent \$42.2 million on purchases and improvements to capital assets. Major projects included

the LeBreton Flats redevelopment (\$20.8 million), the rehabilitation of the official residences (\$7.3 million)

and the Champlain Bridge reconstruction (\$3.2 million).

## Budgetary Analysis

The following table compares the forecast operating results as per 2002–2003 to 2006–2007 Corporate

Plan to 2002–2003 actual results and highlights resulting variances.

**TABLE 2 STATEMENT OF OPERATIONS 2002–2003 (IN THOUSANDS OF DOLLARS)**

	BUDGET	ACTUAL	VARIANCE
<b>Income</b>			
Rental operations and easements	\$16,773	\$17,457	\$684
Net gain on disposal of capital assets	4,200	4,513	313
Interest	2,541	3,630	1,089
Sponsorship			
Cash	1,211	1,228	17
Goods and services in-kind	1,800	1,290	(510)
Sublease, headquarters	1,308	1,350	42
User access fees	250	1,431	1,181
Other fees and recoveries	2,511	4,145	1,634
	<b>30,594</b>	<b>35,044</b>	<b>4,450</b>
<b>Cost of Operations</b>			
Promoting and animating the National Capital Region	18,146	21,391	(3,245)
Planning the National Capital Region	1,934	1,785	149
Real asset management and development	65,611	67,640	(2,029)
Corporate services	24,427	23,200	1,227
	<b>110,118</b>	<b>114,016</b>	<b>(3,898)</b>
<b>Net cost of operations before parliamentary appropriations</b>	<b>(79,524)</b>	<b>(78,972)</b>	<b>552</b>
Parliamentary appropriations	65,015	66,374	1,359
<b>Net Loss</b>	<b>\$(14,509)</b>	<b>\$(12,598)</b>	<b>\$1,911</b>

The increase in rental operations and easement revenues stems mainly from newly acquired properties. Higher-than-budgeted interest revenue was generated as a result of start-up delays with Sparks Street and LeBreton Flats initiatives. The sponsorship received from Bell Globemedia was recorded at a lower value (\$0.6 million representing the market value) than originally estimated (\$1.1 million as per contract), resulting in an unfavourable

variance in goods and services in-kind sponsorships.

The increase in user access fees is mainly related to the different accounting treatment to record revenues generated by Gatineau Park, notwithstanding the revenue sharing terms negotiated in the maintenance management contract. Input tax credits have been budgeted at \$1.1 million in other fees and recoveries; however, in accordance

with generally accepted accounting principles, actuals (\$1.7 million) are recorded net of expenditures, under the different sectors. Using the same approach for the budgeted amount, the favourable variance in other fees and recoveries now totals \$2.7 million. It is mainly attributable to unbudgeted partnership contributions (\$0.5 million), an increase in merchandising revenues (\$0.6 million) and actual expense recoveries — other than headquarters sublease —

(\$1.5 million), which are only recorded as they are earned.

The \$3.2-million variance in the cost of operations of the promoting and animating the National Capital Region sector relates mainly to expenditures originally planned as capital but charged to operations for programs and activities (\$1.2 million), unbudgeted expense recoveries (\$0.8 million), security costs associated with the G8 Summit (\$0.6 million), program expenditures funded from partners (\$0.5 million), expenditures related to the Queen's Jubilee (\$0.4 million) and merchandising expenses (\$0.3 million), net of a \$0.5-million decrease in goods and services in-kind from Bell Globemedia.

The actual cost of operations of the real asset management and development sector exceeded the budget by \$2.0 million. This is largely the result of the expenditures planned as capital but charged to operations for the official residences and other projects (\$3.4 million), the accounting treatment of revenues and expenditures from Gatineau Park (\$1.0 million), unbudgeted expense recoveries (\$0.7 million) and increased security and personnel costs, which are partly offset by lower-than-budgeted amortization expense (\$1.6 million) and payments in lieu of municipal taxes (\$2.1 million).

The favourable variance of \$1.2 million in the corporate services sector

is primarily due to actual input tax credits of \$1.7 million budgeted for as other fees and recoveries and a downward adjustment to the amortization expense (\$0.2 million), less increased litigation and legal fees (\$0.7 million).

The increase in actual parliamentary appropriations compared to budget results essentially from the special one-time appropriation received for G8 security expenses (\$0.6 million), additional ongoing appropriations for increased salaries and employee benefits (\$0.6 million) and an ongoing adjustment for the expenditures planned as capital but charged to operations (\$0.1 million).



# FINANCIAL STATEMENTS

2002-2005



## Management Responsibility for Financial Statements

The accompanying financial statements of the National Capital Commission (NCC) are the responsibility of management and have been approved by the members of the board of directors. These financial statements have been prepared by management in accordance with Canadian generally accepted accounting principles and, where appropriate, they include amounts that have been estimated according to management's best judgement. Financial information presented elsewhere in the Annual Report is consistent with that shown in the financial statements.

Management has developed and maintains books of accounts, records, financial and management controls and information systems. These are designed to provide reasonable assurance that the NCC's assets are safeguarded and controlled, that resources are managed economically and efficiently in the attainment of corporate objectives, and that transactions are in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *National Capital Act* and the by-laws of the NCC. Internal audits are conducted to assess the performance of information systems and management controls and practices.

The NCC's external auditor, the Auditor General of Canada, has audited the financial statements and reports to the Minister of Canadian Heritage.

The members of the NCC's board of directors carry out their responsibilities for the financial statements principally through the Corporate Audit and Evaluation Committee, which consists of members of the board of directors only. This committee meets periodically with management, as well as with the internal and external auditors, to discuss the results of the audit examinations with respect to the adequacy of internal accounting controls and to review and discuss financial reporting matters. The external and internal auditors have full access to the Corporate Audit and Evaluation Committee, with or without the presence of management.



Marcel Beaudry  
Chairperson



Micheline Dubé  
Vice-President, Corporate and  
Information Management Services



## AUDITOR'S REPORT

To the Minister of Canadian Heritage

I have audited the balance sheet of the National Capital Commission (NCC) as at March 31 2003 and the statements of operations, equity of Canada and cash flows for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the NCC's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the NCC as at March 31 2003 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. As required by the *Financial Administration Act*, I report that, in my opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the NCC that have come to my notice during my audit of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *National Capital Act* and by-laws of the NCC.

Shahid Minto, CA

Assistant Auditor General  
for the Auditor General of Canada

Ottawa, Canada

May 29, 2003, except as to note 14, which is as of June 18, 2003

NATIONAL CAPITAL COMMISSION  
BALANCE SHEET AS AT MARCH 31

(THOUSANDS OF DOLLARS)

2003

2002

**Assets**

**Current**

Cash and cash equivalents (note 3)	\$38,915	\$29,377
Short-term investments (note 3)	73,554	66,079
Accounts receivable		
Federal government departments and agencies	3,303	3,490
Tenants and others	3,888	6,452
Prepaid expenses	3,820	2,774
	<b>123,480</b>	<b>108,172</b>

<b>Long-term investments (note 3)</b>	<b>4,786</b>	<b>4,516</b>
<b>Long-term receivables (note 4)</b>	<b>4,950</b>	<b>5,787</b>
<b>Capital assets (note 5)</b>	<b>505,820</b>	<b>468,619</b>
	<b>\$639,036</b>	<b>\$587,094</b>

**Liabilities**

**Current**

Accounts payable and accrued liabilities		
Federal government departments and agencies	\$1,375	\$1,565
Others	12,770	19,162
Current portion of provision for environmental clean-up (note 11)	16,912	9,834
Current portion of unsettled expropriations of property and land exchanges	2,837	
	<b>33,894</b>	<b>30,561</b>

<b>Provision for environmental clean-up (note 11)</b>	<b>29,698</b>	<b>24,551</b>
<b>Employee future benefits (note 6)</b>	<b>5,167</b>	<b>4,725</b>
<b>Deferred rent inducement</b>	<b>3,043</b>	<b>3,226</b>
<b>Other long-term liabilities</b>	<b>1,921</b>	<b>1,948</b>
<b>Unsettled expropriations of property and land exchanges</b>	<b>350</b>	<b>3,180</b>
	<b>74,073</b>	<b>68,191</b>

**Commitments and contingencies (notes 10 and 11)**

<b>Equity of Canada</b>	<b>564,963</b>	<b>518,903</b>
	<b>\$639,036</b>	<b>\$587,094</b>

The notes are an integral part of the financial statements.

Approved by the board of directors



Marcel Beaudry  
Chairperson



Irving Schwartz  
Chairperson, Corporate Audit  
and Evaluation Committee



NATIONAL CAPITAL COMMISSION  
STATEMENT OF OPERATIONS FOR THE YEAR ENDED MARCH 31

	THOUSANDS OF DOLLARS	
	2003	2002
<b>Income</b>		
Rental operations and easements	\$17,457	\$17,621
Net gain on disposal of capital assets	4,513	5,438
Interest	3,630	3,647
Sponsorship		
Cash	1,228	1,212
Goods and services	1,290	653
Sublease, headquarters	1,350	1,281
User access fees	1,431	1,126
Other fees and recoveries	4,145	3,629
	<b>35,044</b>	<b>34,607</b>
<b>Cost of Operations (notes 7 and 8)</b>		
Promoting and animating the		
National Capital Region	21,391	18,119
Planning the National Capital Region	1,785	1,394
Real asset management and development	67,640	63,039
Corporate services	23,200	22,632
	<b>114,016</b>	<b>105,184</b>
<b>Net cost of operations before parliamentary appropriations and non-operating income</b>	<b>(78,972)</b>	<b>(70,577)</b>
Parliamentary appropriations (note 9)	66,374	65,653
<b>Net loss before non-operating income</b>	<b>(12,598)</b>	<b>(4,924)</b>
Non-operating income		
Insurance proceeds		4,438
<b>Net Loss</b>	<b>\$(12,598)</b>	<b>\$(486)</b>

The notes are an integral part of the financial statements.

NATIONAL CAPITAL COMMISSION  
STATEMENT OF EQUITY OF CANADA FOR THE YEAR ENDED MARCH 31

	THOUSANDS OF DOLLARS	
	2003	2002
<b>Operations</b>		
Balance at beginning of year	\$514,594	\$478,846
Net loss	(12,598)	(486)
Parliamentary appropriations to acquire and improve capital assets (note 9)	58,295	36,234
<b>Balance at end of year</b>	<b>560,291</b>	<b>514,594</b>
<b>Canadiana Fund (note 1)</b>		
Balance at beginning of year	4,309	3,950
Donations	363	359
<b>Balance at end of year</b>	<b>4,672</b>	<b>4,309</b>
<b>Total balance at end of year</b>	<b>\$564,963</b>	<b>\$518,903</b>

The notes are an integral part of the financial statements.

NATIONAL CAPITAL COMMISSION  
STATEMENT OF CASH FLOWS FOR THE YEAR ENDED MARCH 31

	(THOUSANDS OF DOLLARS)	
	2003	2002
<b>Cash flows from operating activities</b>		
Cash receipts from parliamentary appropriations for operating activities	\$66,828	\$70,578
Cash receipts from rental operations and easements	18,452	16,685
Cash receipts from other operations	8,238	5,242
Cash paid to suppliers and employees	(97,698)	(84,709)
Interest received	3,960	3,547
<b>Cash flows (used in) from operating activities</b>	<b>(220)</b>	<b>11,343</b>
<b>Cash flows from investing activities</b>		
Purchases and improvements to capital assets	(26,916)	(35,425)
Proceeds on disposal of capital assets	5,701	4,095
Disbursements for short-term investments	(338,503)	(66,079)
Cash receipts from short-term investments	331,028	34,404
Disbursements for long-term investments	(2,580)	
Cash receipts from long-term investments	2,249	
Disbursements for environmental clean-up	(19,506)	(168)
<b>Cash flows used in investing activities</b>	<b>(48,527)</b>	<b>(63,173)</b>
<b>Cash flows from financing activities</b>		
Cash receipts from parliamentary appropriations to acquire and improve capital assets	58,295	41,233
Cash receipts for pay equity		3,688
Disbursements for pay equity	(17)	(323)
Cash receipts for Canadiana Fund	7	32
<b>Cash flows from financing activities</b>	<b>58,285</b>	<b>44,630</b>
<b>Increase (Decrease) in cash and cash equivalents</b>	<b>9,538</b>	<b>(7,200)</b>
<b>Cash and cash equivalents at beginning of year</b>	<b>29,377</b>	<b>36,577</b>
<b>Cash and cash equivalents at end of year</b>	<b>\$38,915</b>	<b>\$29,377</b>

The notes are an integral part of the financial statements.

# Notes to Financial Statements

As at March 31, 2003



# 1. Authority and Objectives

The National Capital Commission (NCC) was established in 1959 under the terms of the *National Capital Act* (1958). The NCC is an agent Crown corporation without share capital named in Part I of Schedule III to the *Financial Administration Act* and is not subject to the requirements of the *Income Tax Act*. The objects and purposes of the NCC, as stated in the *National Capital Act* as amended in 1988, are to:

- (a) prepare plans for and assist in the development, conservation and improvement of the National Capital Region in order that the

nature and character of the seat of the Government of Canada may be in accordance with its national significance; and

- (b) organize, sponsor or promote such public activities and events in the National Capital Region as will enrich the cultural and social fabric of Canada, taking into account the federal character of Canada, the equality of status of the official languages of Canada and the heritage of the people of Canada.

As well as these objectives, in 1988, the Act gave the NCC an important

additional power: to coordinate the policies and programs of the Government of Canada respecting the organization, sponsorship or promotion by departments of public activities and events related to the National Capital Region.

The NCC is also responsible for the management and maintenance of the assets of the official residences located in the National Capital Region. It created the Canadiana Fund to encourage Canadians to participate in the development of the official residences as shrines of Canadian history and achievement.

# 2. Significant Accounting Policies

These financial statements are prepared in accordance with Canadian generally accepted accounting principles and reflect the following policies:

## (a) Cash and Cash Equivalents

Cash and cash equivalents consist of cash and highly liquid investments which have a maturity of less than three months at the date of acquisition.

## (b) Investments

Short-term investments are recorded at the lower of cost and market value. Long-term investments are recorded at cost and are written down to market value when the loss in value is considered to be other than a temporary decline.

## (c) Capital Assets

Capital assets are generally recorded at historical cost. Property acquired for a nominal value or by donation is recorded, as transferred capital assets, at market value at time of acquisition or at the nominal value if the market value cannot reasonably be determined. Antiques or works of art donated to the Canadiana Fund and the NCC are recorded, as donated capital assets, at market value at the

time of the donation. If the market value cannot reasonably be determined, the transaction is recorded at nominal value. Improvements that extend the useful life of buildings and equipment are capitalized. Improvements and development costs relating to lands are also capitalized.

## (d) Amortization

Amortization of assets in use is charged to operations in equal annual amounts based on the cost of the assets and their estimated useful life as follows:

Buildings	3, 5 and 20 years
Parkways, roadways, and bridges	25 years
Park landscaping and improvement	20 and 25 years
Leasehold improvements	Term of lease
Machinery and equipment	10 years
Office furniture	10 years
Office equipment	5 years
Vehicles	5 years
Computer and communications equipment	3 years
Antiques and works of art	Not amortized

## (e) Non-Monetary Transactions

When an exchange of assets takes place and there is a change in the purpose for which the asset is held, the

transaction is recorded at the fair market value of the asset received. If there is no change in purpose for which the asset is held, the transaction is recorded at the carrying value of the asset given up. When there is an exchange of goods or services in kind, the transaction is recorded at the fair market value of the goods or services received. If the fair market value of the goods or services given up is more determinable, that fair market value is used to record the transaction.

## (f) Pension Plan

NCC employees are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. The NCC's contributions to the plan are limited to 2.14 times the employees' contributions on account of current and certain past service. These contributions, which amounted to \$3.317 million (\$3.044 million in 2002), represent the total pension obligations of the NCC and are charged to operations on a current basis. The NCC is not required under present legislation to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.

### **(g) Employee Termination Benefits Obligation**

Severance pay generally accrues to employees over their service period and is payable on their separation or retirement. The obligation is actuarially determined using the projected benefit method prorated on services and management's best estimate of salary projection, discount rate and average remaining service period of active employees expected to receive benefits. Management recognizes changes in the liability based on actuarial results and recognizes adjustments arising from actuarial gains or losses in the year in which they occur.

### **(h) Workers' Compensation Obligation**

The NCC assumes all risks for workers' compensation claims. The NCC recognizes the actuarial value of its workers' compensation obligation using management's best estimate and actuarial data obtained from the Workplace Safety and Insurance Board.

### **(i) Deferred Rent Inducement**

The NCC currently leases its Headquarters office space. Moving expenses

and major leasehold improvements incurred by the lessor to accommodate NCC needs have been recorded as of the effective date of the lease and are amortized over the term of the lease.

### **(j) Parliamentary Appropriations**

Parliamentary appropriations for operating expenditures and for grants and contributions to other levels of government and other authorities are included on the statement of operations in the year for which they were approved. Parliamentary appropriations to acquire and improve capital assets are credited to the equity of Canada as they represent the permanent investment of Canada in the NCC.

### **(k) Provision for Environmental Clean-up**

The NCC records a provision for environmental clean-up in situations where it is obligated or is likely to be obligated to incur costs related to risk management and to the remediation and removal of contaminated material from environmentally contaminated sites, and the cost can be reasonably estimated following a

detailed environmental assessment. The cost of remediation varies depending on the land use.

### **(l) Unsettled Expropriations of Property**

Unsettled expropriations of property are recorded on the basis of real property appraisal performed by certified appraisers and other domain experts in addition to other expenses incurred during the expropriation process.

### **(m) Measurement Uncertainty**

The preparation of financial statements in accordance with Canadian generally accepted accounting principles requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets and liabilities at the date of the financial statements and the reported amounts of income and cost of operations during the reporting period. Provision for environmental clean-up, employee future benefits, unsettled expropriations of property and land exchanges, estimated useful lives of capital assets and contingent liabilities are the most significant items for which estimates are used. Actual results could differ from those estimates.

### 3. Cash and Cash Equivalents, Short-Term Investments and Long-Term Investments

The NCC's policy is to invest excess cash in guaranteed investment certificates, banker's acceptances, guaranteed notes, commercial papers, term deposits and securities of the Government of Canada or of a provincial government. These types of investments shall be purchased from a member of the Canadian Payments Association and are redeemable on short notice.

#### (a) Cash and Cash Equivalents

As at March 31, 2003, cash and cash equivalents include banker's acceptances which amounted to \$33.228 million (\$28.521 million in 2002) at a weighted average interest rate of 2.9 percent (2.1 percent in 2002). The fair value of cash and cash equivalents approximates the book value due to the short period to maturity of the investments.

#### (b) Short-Term Investments

As at March 31, 2003, short-term investments include banker's acceptances, guaranteed notes and Treasury bills which amounted to \$73.554 million (\$66.079 million in 2002) at a weighted average interest rate of 2.9 percent (2.7 percent in 2002) and

have an average term-to-maturity of four months (seven months in 2002). The fair value of short-term investments approximates the book value due to the short period to maturity of the investments.

#### (c) Long-Term Investments

As at March 31, 2003, long-term investments include cash, banker's acceptances and bonds of the Government of Canada and of provincial governments which amounted to \$4.786 million (\$4.516 million in 2002) at a weighted average interest rate of 9.3 percent (4.6 percent in 2002). The fair value of these investments is \$5.194 million (\$4.751 million in 2002).

#### (d) Segregated Funds

Cash and cash equivalents, short-term investments and long-term investments amounted to \$117.255 million (\$99.972 million in 2002). The following funds, which amounted to \$93.497 million (\$76.355 million in 2002), are segregated:

(a) cash donations received for the Canadiana Fund in the amount of \$5,233 (\$8,539 in 2002);

(b) funds of \$14.359 million (\$17.609 million in 2002) for the purpose of acquiring and trading lands along the Sparks Street Mall, in Ottawa, pursuant to governor-in-council authority;

(c) funds of \$4.829 million (\$2.145 million in 2002) for the revitalization of Sparks Street, in Ottawa;

(d) funds of \$5.430 million (\$13.822 million in 2002) for rehabilitation of the official residences;

(e) funds of \$35.704 million (\$9.771 million in 2002) for the redevelopment of LeBreton Flats; and,

(f) funds of \$33.170 million (\$32.999 million in 2002) to acquire real property or to support other major programs, as may be authorized by Treasury Board and governor-in-council. During the year, proceeds on disposal and interest revenues amounted to \$7.095 million (\$6.126 million in 2002), whereas acquisitions and disposal expenses were \$6.923 million (\$0.639 million in 2002).

### 4. Long-Term Receivables

The long-term receivables include an amount of \$3.150 million (\$3.327 million in 2002) representing the present value of services to be rendered to the NCC for the maintenance of parks and roadways until 2022. This account also includes \$1.800 million (\$2.460 million in 2002) for services to be rendered as betterment to NCC properties.



## 5. Capital Assets

(THOUSANDS OF DOLLARS) MARCH 31, 2003				(THOUSANDS OF DOLLARS) MARCH 31, 2002		
LAND	BUILDINGS, WORKS AND INFRASTRUCTURE	EQUIPMENT	TOTAL COST	ACCUMULATED AMORTIZATION	NET BOOK VALUE	NET BOOK VALUE
<b>LAND AND BUILDINGS, WORKS AND INFRASTRUCTURE <sup>1,3</sup></b>						
Greenbelt	\$28,754	\$36,370	\$65,124	\$25,949	\$39,175	\$39,522
Gatineau Park	19,592	16,960	36,552	10,434	26,118	26,264
Parkways	36,503	109,581	146,084	59,337	86,747	85,521
Parks	27,493	55,974	83,467	28,251	55,216	52,865
Bridges and approaches	1,741	69,918	71,659	23,718	47,941	46,211
Historical properties	158	59,176	59,334	30,973	28,361	23,344
Recreational facilities	18,331	21,191	39,522	12,975	26,547	25,899
Rental properties	57,932	49,492	107,424	30,056	77,368	82,631
Development properties	80,554	8,459	89,013	3,552	85,461	53,257
Unsettled expropriations and land exchanges	3,187		3,187		3,187	3,181
Administrative and service buildings	4,478	15,923	20,401	10,631	9,770	9,672
	<b>278,723</b>	<b>443,044</b>	<b>721,767</b>	<b>235,876</b>	<b>485,891</b>	<b>448,367</b>
Less: provision for transfers <sup>2</sup>	(1,838)		(1,838)		(1,838)	(1,838)
	<b>276,885</b>	<b>443,044</b>	<b>719,929</b>	<b>235,876</b>	<b>484,053</b>	<b>446,529</b>
<b>LEASEHOLD IMPROVEMENTS</b>		<b>16,964</b>	<b>16,964</b>	<b>4,652</b>	<b>12,312</b>	<b>12,725</b>
<b>EQUIPMENT</b>						
Machinery and equipment		8,623	8,623	8,000	623	835
Office furniture and equipment		4,218	4,218	3,642	576	781
Vehicles		1,182	1,182	626	556	576
Computer and communications equipment		10,961	10,961	8,903	2,058	1,927
Antiques and works of art						
Canadiana Fund		4,667	4,667		4,667	4,301
Other		975	975		975	945
		<b>30,626</b>	<b>30,626</b>	<b>21,171</b>	<b>9,455</b>	<b>9,365</b>
<b>Total</b>	<b>\$276,885</b>	<b>\$460,008</b>	<b>\$767,519</b>	<b>\$261,699</b>	<b>\$505,820</b>	<b>\$468,619</b>

1. The total cost of land and buildings, works and infrastructure includes \$12 million of construction in progress.

2. Provision for transfers pertains to property to be transferred in accordance with agreements with the Province of Quebec. This includes lands to be given for the approaches to the Macdonald-Cartier Bridge and to be used as a right-of-way for Highway 550, in exchange for other lands.

3. The NCC has identified surplus lands and buildings planned for disposal. As at March 31, 2003, their net book value amounted to \$19 million.

## 6. Employee Future Benefits

The NCC provides to its employees termination and workers' compensation benefits. The obligations for these benefits represent an unfunded liability.

### (a) Employee Termination Benefits Obligation

Employee termination benefits are generally based on employees' length of service and rate of pay. The present values of employee termination benefits and current benefits expenses are determined by the NCC's actuary based on assumptions provided by management. The significant actuarial assumptions adopted in measuring the NCC's obligation are a discount

rate of 5.95 percent (5.68 percent in 2002), salary projection of 3 percent (3 percent in 2002) and average remaining service period of active employees expected to receive benefits of 11 years (11 years in 2002). The actuarial liability of \$3.9 million (\$3.4 million in 2002) could be materially different if assumptions on which the valuation is based vary significantly in future years. The statement of operations includes a charge of \$612,494 (\$567,464 in 2002) for the cost of these benefits in the year. The benefits paid to employees during the year were \$131,295 (\$316,701 in 2002).

### (b) Workers' Compensation Obligation

The obligation excludes future administrative fees and the actuarial value presented was derived from actuarial data obtained from the Workplace Safety and Insurance Board. The obligation of \$1.3 million (\$1.3 million in 2002) could be materially different if assumptions on which the valuation is based vary significantly in future years. The statement of operations includes a charge of \$357,642 (\$190,010 in 2002) for the cost of these benefits in the year.

## 7. Sector Definitions and Objectives

The NCC uses four sectors to structure its activities. Short-, medium- and long-term objectives linked to the mandate and mission have been developed for each one. The following are the long-term objectives established for each sector:

### Promoting and Animating the National Capital Region

To increase awareness of the Capital Region outside the National Capital Region through national marketing campaigns, communications contacts

and outreach activities, and to present the Capital to visitors as a place to experience Canadian heritage, culture and achievements through varied services, events and programs.

### Planning the National Capital Region

To guide the physical development and use of federal lands, to coordinate and achieve excellence in design, and to plan development that is appropriate to the role and significance of the Capital of Canada.

### Real Asset Management and Development

To manage and protect physical assets of national significance on behalf of future generations of Canadians.

### Corporate Services

To promote efficient and productive use of resources through the centralized provision of corporate services to all of the business lines.

## 8. Cost of Operations

### SUMMARY OF EXPENSES BY MAJOR CLASSIFICATION

	(THOUSANDS OF DOLLARS)	
	2003	2002
Salaries and employee benefits	\$33,445	\$31,143
Goods and services	50,393	45,776
Goods and services in kind	1,290	653
Payments in lieu of municipal taxes	11,680	12,133
Amortization	17,208	15,479
	<b>\$114,016</b>	<b>\$105,184</b>

## 9. Parliamentary Appropriations

	(THOUSANDS OF DOLLARS)	
	2003	2002
Parliamentary appropriations for operating expenditures received during the year	\$65,360	\$64,185
Parliamentary appropriations to acquire and improve capital assets received during the year	58,295	36,234
Parliamentary appropriations receivable at end of year	1,014	1,468
	<b>\$124,669</b>	<b>\$101,887</b>
<b>Applied as follows:</b>		
Parliamentary appropriations recorded on the Statement of Operations	\$66,374	\$65,653
Parliamentary appropriations recorded on the Statement of Equity	58,295	36,234
	<b>\$124,669</b>	<b>\$101,887</b>

## 10. Commitments

(a) The NCC has entered into agreements for services, leases of equipment and operating leases for office accommodations. The agreements have different termination dates, with the latest ending in 2020, and total \$156 million (\$159 million in 2002). The NCC has also privatized the management and maintenance of a portion of its lands and properties as part of the federal government's Program Review. Contracts totalling \$27.5 million (\$27.3 million in

2002) have been awarded for these functions; these contracts will terminate in 2006–07.

Minimum annual payments under these agreements for the next five years are approximately as follows:

	(thousands of dollars)
2003–04	\$ 17,863
2004–05	\$ 13,385
2005–06	\$ 10,614
2006–07	\$ 7,811
2007–08	\$ 5,753

(b) The NCC has entered into contracts for capital expenditures of approximately \$9 million (\$21 million in 2002). Payments under these contracts are expected to be made within the next five years.

## 11. Contingencies

### (a) Claims

Claims have been made against the NCC totalling approximately \$10.3 million (\$11.0 million in 2002), excluding interest and other costs, for alleged damages and other matters. The final outcome of these claims is not determinable and, accordingly, these items are not recorded in the accounts. In the opinion of management, the position of the NCC is defensible. Settlements, if any, resulting from the resolution of these claims will be accounted for

in the year in which the liability is determined.

### (b) Environmental Protection

As part of the Environmental Management Framework and the Acquisition and Disposal Program, the NCC has prioritized 1,527 property assets that qualify for environmental assessment. Following a preliminary assessment of 827 of these property assets, more detailed studies were conducted on a number of these properties to

determine the degree of remediation required. Based on the detailed studies conducted thus far, the NCC assesses the liability and the contingency for environmental clean-up at \$46.6 million (\$34.4 million in 2002) and at \$19.2 million (\$32.4 million in 2002) respectively. The contingency reflects the suspected costs or potential additional costs associated with situations where it is uncertain whether the NCC is obligated or it is unlikely that the NCC will incur full remediation costs.



## 12. Related Party Transactions

The NCC is related in terms of common ownership to all Government of Canada departments, agencies and Crown corporations and is mainly financed by the Parliament of Canada.

In addition to the related party transactions described below, and those disclosed elsewhere in these financial statements, the NCC also enters into transactions with Crown entities. In the normal course of business and on

normal trade terms applicable to all individuals and enterprises, the NCC incurred expenses totalling \$8.6 million (\$8.5 million in 2002) for utilities, rental of space, asset and service purchases from other government departments and agencies, and earned revenues totalling \$7.8 million (\$7.0 million in 2002) from services rendered, rental operations and sales of assets to other government departments and agencies.

## 13. Fair Value of Financial Instruments

In addition to what has already been described in Note 3 relating to this topic, the fair value of accounts receivable

and accounts payable and accrued liabilities approximates the book value due to their impending maturity.

## 14. Subsequent Event

On June 18, 2003, the NCC received authority from the Governor in Council to acquire industrial lands on the north shore of the Ottawa River owned by George Weston Limited and Weston Inc. This site is part of the NCC's long-term strategy for

the core area of Canada's Capital Region. In the event that these lands were to be acquired, the transaction would be financed by parliamentary appropriations and would be recorded as a capital asset and a cash disbursement.

## 15. Comparative Figures

Certain comparative figures have been reclassified to conform with

the presentation adopted in the current year.

# Appendix I: NCC Board of Directors and Committees

As at March 31, 2003

## BOARD OF DIRECTORS

### Chairperson

Marcel Beaudry, Gatineau, Quebec  
Re-appointed September 2, 1999 to  
September 1, 2006  
Lawyer

### Vice-Chairperson

Heather Chiasson, Ottawa, Ontario  
Re-appointed October 22, 2002 to  
October 21, 2005  
Health Care Professional

### Board Members

Jacques Carrière, Gatineau, Quebec  
Re-appointed November 26, 2002 to  
November 25, 2005  
Chartered Accountant

Claudia Chowanick, Ottawa, Ontario  
Appointed August 7, 2002 to  
August 6, 2005  
Business and Human Resources  
Professional

Dana B. Clendenning, Fredericton,  
New Brunswick  
Appointed August 22, 2000 to  
August 21, 2003  
Business Consultant

Marc Denhez, Ottawa, Ontario  
Was a member from March 16, 1999  
until August 6, 2002  
Lawyer

Eric A. Denhoff, Victoria, British Columbia  
Appointed January 16, 2002 to  
January 15, 2005  
Business Consultant

Roland des Groseilliers, Ottawa, Ontario  
Re-appointed January 12, 2001 to  
January 11, 2004  
Optometrist

Ruth Carol Feldman, Winnipeg, Manitoba  
Re-appointed March 10, 2001 to  
March 9, 2004  
Real Estate Sales Associate

Anne Fry, Edmonton, Alberta  
Appointed May 30, 2002 to  
May 29, 2005  
Entrepreneur

Robert Guibord, TP, ATG, Ottawa, Ontario  
Appointed January 24, 2003 to  
January 23, 2006  
Architectural Technologist

Michael E. Kusner, Gormley, Ontario  
Re-appointed March 18, 2001 to  
March 17, 2004  
Planning Consultant

Norma J. Lamont, Ottawa, Ontario  
Was a member from January 23, 1996  
until January 23, 2003  
Public Relations

Marcel Legault, Member,  
Vaudreuil-Dorion, Quebec  
Appointed November 26, 2002 to  
November 25, 2005  
Engineer

Marc Letellier, Quebec City, Quebec  
Was a member from December 12, 1995  
until November 25, 2002  
Architect

François Pichard, Gatineau, Quebec  
Re-appointed November 26, 2002 to  
November 25, 2005  
Accountant

Nancy Power, Edmonton, Alberta  
Was a member from January 21, 1999  
until November 29, 2002  
Real Estate Developer

Irving Schwartz, Sydney, Nova Scotia  
Was a member from October 29, 1996  
until November 29, 2002; acting member  
until replacement appointed  
Business Proprietor

Ruth A. Spence, Yellowknife, Northwest  
Territories  
Re-appointed November 26, 2002 to  
November 25, 2003  
Health Care Professional

## EXECUTIVE COMMITTEE

### Chairperson

Marcel Beaudry

### Vice-Chairperson

Heather Chiasson

### Members

Ruth Carol Feldman

François Pichard

Irving Schwartz

## CORPORATE AUDIT AND EVALUATION COMMITTEE

### Chairperson

Irving Schwartz

### Members

Jacques Carrière

Dana B. Clendenning

Ruth Carol Feldman

Norma J. Lamont

François Pichard

### Ex-Officio Member

Marcel Beaudry

## COMPENSATION REVIEW COMMITTEE

### Chairperson

Norma J. Lamont

### Members

Ruth Carol Feldman

Nancy Power

Irving Schwartz

## ADVISORY COMMITTEE ON MARKETING AND PROGRAMMING

### Chairperson

Raymond M. Hébert, Winnipeg, Manitoba

### Vice-Chairperson

Chad Gaffield, Ottawa, Ontario

### Members

Jean-Pierre Arvisais, Blainville, Quebec

Jules Duguay, Quebec City, Quebec

Heather MacLellan, St. John's,  
Newfoundland and Labrador

Duncan McKie, Toronto, Ontario

Faouline Rafferty, Victoria, British Columbia

### Board Members

Roland des Groseilliers

Eric A. Denhoff

### Ex-Officio

Marcel Beaudry

## ADVISORY COMMITTEE ON PLANNING, DESIGN AND REALTY

### Chairperson

Carolyn Woodland, Etobicoke, Ontario

### Vice-Chairperson

Claude Provencher, Montreal, Quebec

### Members

Larry Beasley, Vancouver, British Columbia

Peter Busby, Vancouver, British Columbia

William R. Green, Tremblant, Quebec

Gilles Larose, Montreal, Quebec

Brian MacKay-Lyons, Halifax, Nova Scotia

Lawrence R. Paterson, Okotoks, Alberta

Donald Schmitt, Toronto, Ontario

David Witty, Winnipeg, Manitoba

### Board Members

Michael E. Kusner

Marcel Legault

### Ex-Officio Member

Marcel Beaudry

## ADVISORY COMMITTEE ON THE OFFICIAL RESIDENCES OF CANADA

### Chairperson

Julia Reitman, Montreal, Quebec

### Vice-Chairperson

Daniel Brisset, Montreal, Quebec

### Members

Carol Gault, Calgary, Alberta

I. André Perrier, Gatineau, Quebec

Jean-François Sauv , Montreal, Quebec

### Board Members

Anne Fry

Ruth A. Spence

### Ex-Officio Member

Marcel Beaudry

## THE CANADIAN FUND

### Chairperson

Paul C. LaBarge, Ottawa, Ontario

### Vice-Chairperson

Aqnes Benidickson, C.C., Ottawa, Ontario

### Members

Marian Bradshaw, Toronto, Ontario

Diane Campbell, Halifax, Nova Scotia

Joan Carlisle-Irving, St. Andrews-by-the-Sea  
New Brunswick

Dr. Willie C.W.J. Eliot, C.M., Charlottetown  
Prince Edward Island

Chad Gaffield, Ottawa, Ontario

Catherine Graham, Toronto, Ontario

John C. Perlin, C.M., C.V.O., St. John  
Newfoundland and Labrador

Gerald Pittman, Calgary, Alberta

Ray Protti, Toronto, Ontario

Douglas B. Richardson, Saskatoon,  
Saskatchewan

Joan Richardson, Headingly, Manitoba

Dr. Milton Wong, Vancouver, British  
Columbia

### Ex-Officio Member

Marcel Beaudry

### Observer

Julia Reitman

## Board of Directors Remuneration

For the performance of their duties, Commission members are paid an annual retainer and per diem amounts, which are set by the Governor-in-Council pursuant to the *Financial Administration Act* on the recommendation of the Minister of Heritage.

The Vice-Chairperson receives an annual retainer of \$7,500 and \$375 per day for meetings attended. Chairpersons and all other members receive an annual retainer of \$4,000 and \$375 per day for meetings attended. The Chairperson of the

Corporate Audit and Evaluation Committee receives an additional retainer of \$2,000 per year. Per diems are paid for time spent performing NCC business in accordance with corporate policies. Members are reimbursed for all reasonable out-of-pocket expenses including travel, accommodation and meals while performing their duties on behalf of the NCC. These expenses vary from member to member, according to committee responsibilities and distance travelled to participate in Commission meetings.

### REMUNERATION PAID OUT FROM APRIL 1, 2002 TO MARCH 31, 2003 (SEE NOTE 1)

COMMISSION MEMBERS	RETAINER <sup>1</sup>	PER DIEMS <sup>1</sup>	TRAVEL <sup>2</sup>	TOTAL REMUNERATION (A + B + C)	BOARD MEETINGS ATTENDED	COMMITTEE MEETINGS ATTENDED (%) <sup>3</sup>					
	(A)	(B)	(C)			EC	CAEC	CRC	ACPDR	ACMAP	ACORC
Jacques Carrière	4,000	1,125	—	5,125	90	—	100	—	—	—	—
Heather Chiasson	7,500	2,438	—	9,938	95	85	—	—	—	—	—
Claudia Chowaniec	—	37 <sup>1</sup>	—	375	64	—	—	—	—	—	—
Dona Clendenning	4,000	563	750	5,313	24	—	75	—	—	—	—
Marc Denhez	1,000	—	—	1,000	86	—	—	—	—	—	—
Eric Denhoff	4,000	1,687	425	7,112	38	—	—	—	—	100	—
Roland des Groseilliers	4,000	1,500	—	5,500	67	—	—	—	—	75	—
Ruth Carol Feldman	11,033	2,437	125	14,595	90	100	100	100	—	—	—
Anne Fry	1,663	1,125	125	3,913	100	—	—	—	—	—	100
Robert Guilford	—	—	—	—	67	—	—	—	—	—	—
Michael Kusner	4,000	5,250	219	10,469	100	—	—	—	93	—	—
Norma Lamont	6,511	750	—	7,261	72	—	67	100	—	—	—
Marcel Legault	655	750	188	1,593	100	—	—	—	100	—	—
Marc Letellier	5,217	5,625	1,512	12,354	88	90	—	—	90	—	—
Francois Pichard	5,315	938	—	6,253	67	100	50	—	—	—	—
Nancy Power	1,297	1,125	—	2,422	100	100	—	—	—	—	—
Irving Schwartz	14,000	3,937	1,125	19,062	67	92	100	100	—	—	—
Ruth Spence	4,000	750	750	5,500	86	—	—	—	—	—	50
<b>TOTAL</b>	<b>78,191</b>	<b>30,375</b>	<b>9,219</b>	<b>117,785</b>							

1. Rates as per P.C. Order 2002-368, effective October 1, 2000.

Remuneration for travel is based on the geographical location of Commission members and does not cover travel expenses, which are reimbursed to members based on reasonable out-of-pocket expenses.

3. EC: Executive Committee; CAEC: Corporate Audit and Evaluation Committee; CRC: Compensation Review Committee; ACPDR: Advisory Committee on Planning, Design and Realty; ACPDR: Advisory Committee on Marketing and Programming; ACORC: Advisory Committee on the Official Residence of Canada.



## Appendix II: NCC Partners and Sponsors

The success of the programming and activities of the NCC depends on the support and contributions of many partners and sponsors. Over

the past decade, the NCC has benefited from a strong network of collaborators. The NCC would like to take this opportunity to acknowledge

and thank the following organizations, which contributed to NCC programming and activities in 2002–2003.

### NCC PARTNERS

Bank of Canada  
ByWord Market BIA  
Canada Science and Technology Museum  
Canadian Agriculture Museum — Central Experimental Farm  
Canadian Aviation Museum  
Canadian Broadcasting Corporation  
Canadian Christmas Tree Growers Association  
Canadian International Development Agency  
Canadian Korean War Commemoration Committee  
Canadian Labour Congress  
Canadian Museum of Civilization  
Canadian Museum of Contemporary Photography  
Canadian Museum of Nature  
Canadian Olympic Association  
Canadian Paralympic Association  
Canadian Ski Museum  
Canadian Space Agency  
Canadian War Museum  
Casino du Lac-Leamy  
City of Gatineau  
City of Ottawa  
Communications Canada  
Communications Research Centre Canada  
Currency Museum of the Bank of Canada  
Department of Canadian Heritage  
Department of Foreign Affairs and International Trade  
Department of National Defence and Canadian Forces  
Embassy of the Netherlands  
Embassy of Thailand  
Environment Canada  
Gatineau Police Service  
House of Commons  
Library and Archives of Canada

Library of Parliament  
Ministry of Tourism and Recreation of Ontario  
Ministry of Transportation of Ontario  
National Arts Centre  
National Capital Balloon Club  
National Film Board of Canada  
National Gallery of Canada  
New Edinburgh Community Association  
OC Transpo  
Office of the Secretary of the Governor General  
Ottawa Emergency Services  
Ottawa Fire Services  
Ottawa-Hull Ice Carvers Society (OHICS)  
Ottawa Police Service  
Ottawa Tourism and Convention Authority (OTCA)  
Parks Canada  
Path Canada  
Public Works and Government Services Canada  
Rideau Hall  
Rotary Club of Ottawa  
Royal Canadian Legion  
Royal Canadian Mint  
Royal Canadian Mounted Police  
Senate of Canada  
Société de transport de l'Ottawa  
Sparks Street Mall  
Summer Institute of Film and Television  
Supreme Court of Canada  
Tourisme Outaouais (TO)  
Turkish Embassy  
Veteran Affairs Canada  
World Exchange Plaza  
Zone3sports

### NCC CORPORATE SPONSORS

Accenture  
Air Canada  
Alcatel Canada Inc  
Bauer Nike Hockey  
BeaverTails Canada Inc  
Bell Globemedia  
BGM Imaging Inc  
Business Development Bank of Canada  
Canada Post Corporation  
Canadian Forces Personnel Support Program  
Casino du Lac-Leamy — Loto Québec  
Chicken Farmers of Canada  
EDS Canada  
Enbridge Gas Distribution  
Figure 8 Skate Specialist  
Ford of Canada Ltd  
Honda Canada Ltd  
Iceculture Inc  
Kodak Canada Inc  
Minute Car Wash  
Molson Breweries  
Montclair  
Mouton Cadet by Baron Philippe de Rothschild  
Nestlé Canada Inc.  
Pepsi Bottling Group (Canada) Co  
Philippe Dandurand Wines  
Pizza Pizza Limited  
RBC Financial Group  
Reddix Industries Ltd  
Rideau Centre  
Rogers AT&T Wireless  
Royal Canadian Mint  
Stoney Ridge Winery  
Stuart Energy Systems Inc.  
Sun Life Financial Canada (Clarica)  
Teletoon Canada Inc.  
The Ottawa Renegades Football Club

The Ottawa Senators Hockey Club  
VIA Rail Canada  
ZIM Technologies International Inc

### NCC SPONSOR HOTELS AND RESTAURANTS

Albert at Bay Suite Hotel  
ARC the.hotel  
Best Western Hotel Jacques Cartier  
Best Western Victoria Park Suites  
Bistro 115  
Blue Cactus Bar & Grill  
Bravo Bravo Ristorante  
Buffalo Charlie's II Bar & Grill  
Buffalo Charlie's III Bar & Grill  
Capital Hill Hotel & Suites  
Cascades Restaurant  
Coasters Seafood Grill  
Courtyard Restaurant  
Crowne Plaza Ottawa  
Dancing Mermaid  
D'Arcy Muel's Irish Pub  
Delta Ottawa Hotel & Suites  
Double Decker's Pub Market Diner  
Earl of Sussex Pub  
Embassy Hotel & Suites  
Embassy West Hotel Conference Centre  
Excellent Eateries Group  
Fairmont Château Laurier  
Fat Tuesdays  
Four Points by / par Sheraton  
Hard Rock Café  
Hilton Lac Leamy  
Highlander Pub  
Holiday Inn Plaza La Chaudière  
Hill/Ottawa  
Hooker's BeaverTails  
Howard Johnson Hotel Ottawa City Centre  
Piccolino Ristorante  
Las Palmas Restaurant — Ottawa

National Capital Commission

Howard Johnson Hotel Ottawa City Centre

Il Piccolo Ristorante

Las Palmas Restaurant — Ottawa

Lone Star Cafe

Cognos Incorporated

Gowling, Lafleur &amp; Henderson LLP

Restaurations NOVATECH Inc

Ottawa Linzer

Right Source

Uniscan Ottawa

Novotel Ottawa

Quality Hotel

Kamodo Hotel &amp; Suites — Ottawa

Heraton Ottawa Hotel

Wilson Ltd. &amp; Duthorne Piling Company

Richfield Services / Noah's Restaurant

ciété canadienne des courtiers en douane

ACME — Future Security Controls Inc

Développement du Canada

L'Ordonnance Vikina Kin

Papier Scott Limitée

Koyman Galleries

Smart &amp; Biggar

ciété canadienne des postes

LES AMIS DE LA PATINOIRE  
DU CANAL RIDEAU DE LA CCN

Diamond

L'Ordonnance Vikina Kin

Papier Scott Limitée

Koyman Galleries

Smart &amp; Biggar

ciété canadienne des postes

Développement du Canada

L'Ordonnance Vikina Kin

Papier Scott Limitée

Koyman Galleries

Smart &amp; Biggar

ciété canadienne des postes

Développement du Canada

L'Ordonnance Vikina Kin

Papier Scott Limitée

Koyman Galleries

Smart &amp; Biggar

ciété canadienne des postes

Développement du Canada

L'Ordonnance Vikina Kin

Papier Scott Limitée

Koyman Galleries

Smart &amp; Biggar

ciété canadienne des postes



# Annexe II : Partenaires et commanditaires de la CCN

La réussite des programmes et des activités de la Commission de la capitale nationale (CCN) dépend grandement du soutien et des contributions de ses nombreux partenaires et commanditaires. Au cours des dix dernières années, la CCN a profité d'un solide réseau de collaborateurs. Elle saisit l'occasion

pour reconnaître et remercier les organismes dont la liste suit, lesquels ont permis l'organisation de programmes et d'activités en 2002-2003.

## HÔTELS ET RESTAURANTS COMMANDITAIRES DE LA CCN

Albert at Bay Suite Hotel

The Huber

Beaverfalls Canada Inc.

Bell Globalmedia

du Canada

Blue Cactus Bar & Grill

Blue Cactus Bar & Grill

Centre Kideau

Club de Football les Renegades d'Ottawa

Club de Hockey les Sénateurs d'Ottawa

du Canada

Endridge Gas Distribution

Figure 8 spécialistes de patin

Financière Sun Life Canada (Clario)

Ford du Canada Limitée

Honda Canada Ltée

Podak Canada Inc.

Producteurs de poulet du Canada

Minute Car Wash

Mouton Codet du Baron Philippe

de Rothschild

Veslie Canada Inc.

Pizza Pizzo Ltée

Tedex Industries Inc.

Logers AT&T Téléphonie sans fil

Société canadienne des postes

Société du groupe d'embouteillage Peps

Hôtel Les Suites

Shel Lord Elgin

## SOCIÉTÉS COMMANDITAIRES DE LA CCN

Accenture

Agence de soutien du personnel des

forces canadiennes

Air Canada

Air Canada

Air Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

Banque de développement du Canada

## de l'Ontario

Administration du tourisme et des

affaires (Ontario, MTC)

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

## PARTENAIRES DE LA CCN

Administration du tourisme et des

affaires (Ontario, MTC)

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Agence canadienne de développement

Pour l'exercice de leurs fonctions, les membres de la Commission reçoivent des honoraires annuels et des indemnités annuelles qui sont établis par le gouverneur en conseil aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et sur recommandation de la ministre du Patrimoine canadien.

La vice-présidente reçoit des honoraires annuels de 7 500 \$ et, en contrepartie de sa présence aux réunions, une indemnité journalière de 375 \$. Les présidents des comités institutionnels et tous les autres membres reçoivent des honoraires annuels de 4 000 \$ et une indemnité journalière de 375 \$ pour leur présence aux réunions. Le

[illegible]

La répartition pour les déplacements repose sur l'emploi géographique des membres de la Commission. Elle ne couvre pas les frais de déplacement, qui sont remboursés en fonction de dépenses raisonnables.

3 LT : Comité directeur, CVF : Comité de vérification et d'évaluation, CET : Comité d'examen des traitements du marketing et de la programmation, CCRDC : Comité consultatif des résidences officielles du Canada

# Annexe I : Conseil d'administration et comités de la CCN

Au 31 mars 2003

## COMITÉ CONSULTATIF DES RÉSIDENCES OFFICIELLES

Présidente :

Membres :

Présidente :

Membres :

## Membres de la Commission

Anne Fiv

Membre d'office

Membre d'office

## LE FONDS CANADIEN

Président

Paul C. Laberge, OII

Membres

Morton Brodshaw, Toronto (Ontario)

Diane Campbell, HI

Willie C.W.J. Elliot, C.M., Charlottetown

Chad Goffield, Ottawa (Ontario)

John C. Perlin, C.M., C.Y.O., S.I.J.

Présidente

## COMITÉ CONSULTATIF DE L'URBANISME, DU DESIGN ET DE L'IMMOBILIER

Vice-président

Membres

Larry Beasley, Vancouver

Peter Busby, Vancouver

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

Président

Deuxième mandat — du 2 septembre

1999 au 1<sup>er</sup> septembre 2006

Avocat

Vice-présidente

Deuxième mandat — du 22 octobre

2002 au 21 octobre 2005

Professionnelle de la santé

Membres du conseil

Deuxième mandat — du 26 novembre

2002 au 25 novembre 2005

(Océanographique)

Premier mandat — du 7 août 2002 au

6 août 2005

Ferme d'offices et professionnelle des

ressources humaines

Dino B. (Chirurgien, Fédération

Nouvelles Technologies)

Premier mandat — du 22 août 2000 au

21 août 2003

Expert-conseil en affaires

Marc Denhez, Ottawa (Ontario)

A été membre du 16 mars 1999 au

6 août 2002

Avocat

Eric A. Denhoff, Victoria

(Comité-Britannique

Premier mandat — du 16 janvier 2002

au 15 janvier 2005

Expert-conseil en affaires

Roland des Grosseillers, Ottawa (Ontario)

Deuxième mandat — du 12 janvier

2001 au 11 janvier 2004

Océanographe

Ruth Carol Feldman, Winnipeg, Manitoba

Deuxième mandat — du 10 mars 2001

au 9 mars 2004

Associée à la vente de biens immobiliers

Arne F., Edmonton, Alberta

Premier mandat — du 30 mai 2002 au

29 mai 2005

Entrepreneur

Robert Guibord, TP, ATG, Ottawa (Ontario)

Premier mandat — du 24 janvier 2003

au 23 janvier 2006

Technologie en architecture

Michael E. Kusner, Gormley (Ontario)

Deuxième mandat — du 18 mars 2001

au 17 mars 2004

Urbainiste/corset

Norm J. Lunn, Ottawa (Ontario)

A été membre du 23 janvier 1996 au

23 janvier 2003

Relations publiques

## COMITÉ D'EXAMEN DES TRAIEMENTS

Présidente

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membres

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office

Membre d'office



## 12. Opérations entre apparentées

La CCN est apparentée, au chapitre de la propriété en commun, à tous les ministères, tous les organismes et toutes les sociétés d'État du gouvernement du Canada et elle est financée principalement par le Parlement du Canada.

En plus des opérations énoncées ci-après et de celles présentées ailleurs dans les états financiers, la CCN, dans le cours normal de ses activités, effectue diverses opérations avec ces entités de l'État. Ces opérations immobilières ont été gagnées.

## 13. Juste valeur des instruments financiers

En plus de ce qui est déjà décrit à la note 3 à ce sujet, la juste valeur des débiteurs et des créditeurs et charges à payer est similaire à leur valeur comptable en raison de leur échéance prochaine.

## 14. Événement postérieur à la date du bilan

Le 18 juin 2003, la CCN a obtenu de la gouverneure en conseil l'autorisation d'acquérir des terrains industriels situés sur la rive nord de la rivière des Outaouais appartenant à George Weston Limited et Weston Inc. Ces terrains font partie de la stratégie à long terme de la CCN pour le cœur de la région de la capitale du Canada. Advenant l'acquisition de ces terrains, cette transaction serait financée à même des crédits parlementaires et se traduirait par l'inscription d'imobilisations et par une sortie de fonds.

## 15. Chiffres correspondants

Certaines données correspondantes fournies pour l'exercice précédent ont été reclassées en fonction de la présentation adoptée pour le présent exercice.

## 9. Crédits parlementaires

2003		2002	
EN MILLIERS DE DOLLARS			
Affectés comme suit :			
Crédits parlementaires pour les charges d'exploitation reçus durant l'exercice	65 360 \$	64 185 \$	
Crédits parlementaires reçus durant l'exercice	1 014	36 234	
Crédits parlementaires à recevoir à la fin de l'exercice		1 468	
124 669 \$		101 887 \$	
Crédits parlementaires constatés à l'état des résultats	66 374 \$	65 653 \$	
Crédits parlementaires constatés à l'état de l'avoir du Canada	58 295	36 234	
124 669 \$		101 887 \$	

## 10. Engagements

b) La CCN a conclu des marchés pour des dépenses en immobilisations dont la valeur approximative est de 9 millions de dollars (21 millions en 2002). Les paiements aux termes de ces marchés devraient se faire au cours des cinq prochains exercices.

(27,3 millions en 2002) ont été octroyés. Ces contrats viennent à échéance en 2006-2007. Les paiements annuels minimaux sur ces accords pour les cinq prochains exercices s'établissent approximativement comme suit :

2003-2004	17 863 \$
2004-2005	13 385 \$
2005-2006	10 614 \$
2006-2007	7 811 \$

(en milliers de dollars)

a) La CCN a conclu des accords de prestation de services et des baux de location de matériel et de bureaux. Les accords totaux de 156 millions de dollars (159 millions en 2002) et comprennent différentes dates d'échéance. Le dernier se terminant en 2020. La CCN a aussi privatise la gestion et l'entretien d'une partie de ses terrains et propriétés dans le cadre de l'examen des programmes du gouvernement fédéral. Des contrats totalisant 27,5 millions de dollars

## 11. Eventualités

La CCN évalue le passif et l'éventualité pour le nettoyage environnemental à 46,6 millions de dollars (34,4 millions en 2002) et à 19,2 millions de dollars (32,4 millions en 2002) respectivement. L'éventualité montre les coûts présumés ou les coûts supplémentaires potentiels liés à des situations où il est incertain que la CCN soit dans l'obligation de débourse, ou il est peu probable que la CCN débourse, le plein montant des coûts de décontamination

### b) Protection de l'environnement

À partir du Cadre de gestion environnementale et du programme d'acquisition et d'aliénation, la CCN a classé par ordre de priorité 1 527 sites qui feront l'objet d'une évaluation environnementale. Suivant une évaluation préliminaire de 827 de ces propriétés, des études plus approfondies ont été entreprises pour un certain nombre de ces propriétés afin de déterminer le degré de décontamination requis. Selon les études plus approfondies terminées à ce stade-ci,

Des réclamations ont été déposées contre la CCN pour un montant d'environ 10,5 millions de dollars (11,0 millions en 2002), excluant les intérêts et autres coûts, à titre de dommages présumés et d'autres fautes. Comme il est impossible de prévoir l'issue de ces réclamations, elles ne sont pas comptabilisées. Toutefois, de l'avis de la direction, la position de la CCN est défendable. Les règlements éventuels de ces réclamations seront imputés à l'exercice au cours duquel ils seront déterminés.

6. Avantages sociaux futurs

La CCN offre à ses salariés un régime d'indemnités de cessation d'emploi et pour accidents de travail. Les obligations pour ces indemnités représentent un passif non capitalisé.

a) Obligation au titre des indemnités de cessation d'emploi

En général, les indemnités de cessation d'emploi sont fondées sur le nombre d'années de service des employés et sur leur taux de rémunération. La valeur actualisée des indemnités et la charge de l'exercice sont établies par l'actuaire de la CCN selon des hypothèses fournies par la direction. Les hypothèses actuelles importantes adoptées pour mesurer l'obligation de la CCN sont

un taux d'actualisation de 5,95 p. 100 (5,68 p. 100 en 2002), une progression des salaires de 3 p. 100 (3 p. 100 en 2002) et une durée de vie active résiduelle moyenne des salariés de 11 années (11 années en 2002). L'obligation de 3,9 millions de dollars (3,4 millions en 2002) pourrait varier de façon significative au cours des exercices à venir si les hypothèses sur lesquelles repose l'évaluation étaient fortement modifiées. L'état des résultats comprend une charge de 612 494 dollars (567 464 dollars en 2002) pour le coût des indemnités de l'exercice. Les indemnités versées aux employés au cours de l'exercice ont totalisé 131 295 dollars (316 701 dollars en 2002).

7. Définitions et objectifs des secteurs

compte du rôle et de l'importance de la capitale du Canada.

**Gestion et aménagement des biens immobiliers**

Gérer et protéger les biens d'intérêt national afin de les préserver pour les générations futures.

**Services de l'entreprise**

Encourager une utilisation efficace et productive des ressources et fournir des services à tous les autres secteurs d'activités

nationales, de contacts en matière de communications et d'activités de rayonnement et présenter la capitale aux visiteurs comme un lieu permettant d'apprécier le patrimoine canadien, la culture et les réalisations de notre pays au moyen de divers services, activités et programmes.

**Planification de la région de la capitale nationale**

Orienter l'aménagement physique et l'utilisation des terrains fédéraux et coordonner les travaux de design et d'aménagement de manière à en assurer l'excellence, en tenant

8. Charges d'exploitation

Les activités de la CCN sont regroupées en quatre secteurs pour lesquels des objectifs à court, à moyen et à long termes relatifs au mandat et à la mission de la CCN ont été fixés. Les objectifs à long terme de chacun des secteurs sont les suivants :

**Promotion et animation de la région de la capitale nationale**

Accroître la sensibilisation des Canadiens qui vivent à l'extérieur de la région de la capitale nationale au rôle de la région de la capitale au moyen de campagnes de promotion

RÉSUMÉ DES CHARGES VENTILÉES PAR POSTE PRINCIPAL

(EN MILLIERS DE DOLLARS)		2003	2002
Salaires et avantages sociaux	33 445 \$	31 143 \$	33 445 \$
Biens et services	50 393	45 776	50 393
Biens et services en nature	1 290	653	1 290
Subventions tenant lieu d'impôt foncier	11 680	12 133	11 680
Amortissement	17 208	15 479	17 208
	114 016 \$	105 184 \$	114 016 \$



## 5. Immobilisations

31 MARS 2003 (EN MILLIERS DE DOLLARS)	COST AMOUNT				COMPTABLE			
	TERRAINS	IMMEUBLES	ET	INFRASTRUCTURES	TERRAINS	IMMEUBLES	ET	INFRASTRUCTURES

### TERRAINS, IMMEUBLES ET INFRASTRUCTURES

Ceinture de verdure	28 754 \$	36 370 \$	65 124 \$	25 949 \$	39 175 \$	26 118	86 747	10 434
Parc de la Guinée	19 592	16 960	36 552	10 434	26 118	86 747	59 337	28 251
Promenades	36 503	109 581	146 084	59 337	86 747	59 337	55 216	47 941
Poires	27 493	55 974	83 467	28 251	55 216	47 941	28 361	23 344
Ponts et voies d'accès	1 741	69 918	71 659	23 718	47 941	28 361	26 547	25 899
Lieux historiques	158	59 176	59 334	30 973	28 361	26 547	77 368	82 631
Installations de loisirs	18 331	21 191	39 522	12 975	26 547	77 368	30 056	85 461
Propriétés louées	57 932	49 492	107 424	30 056	77 368	30 056	3 187	3 181
Propriétés de développement	80 554	8 459	89 013	3 552	85 461	3 187	20 401	9 672
Expropriations foncières et échanges de terrains non réglés	3 187		3 187		3 187		235 876	448 367
Immeubles d'administration et de services	4 478	15 923		10 631	9 770		(1 838)	(1 838)
Moins : provision pour les cessions <sup>1</sup>	278 723	443 044	721 767	235 876	485 891		446 529	12 725
	276 885	443 044	719 929	235 876	484 053			
AMÉLIORATIONS LOCATIVES		16 964	16 964	4 652	12 312			
<b>MATÉRIEL</b>								
Outils et matériel	8 623	8 623	8 623	8 000	623			
Mobilier et matériel de bureau	4 218	4 218	4 218	3 642	576			
Véhicules	1 182	1 182	1 182	626	556			
Matériel informatique et de communications	10 961	10 961	10 961	8 903	2 058			
Antiquités et œuvres d'art	4 667	4 667	4 667		4 667			
Fonds Canadano	975	975	975		975			
Autres	30 626	30 626	30 626	21 171	9 455			
<b>Total</b>	<b>276 885 \$</b>	<b>460 008 \$</b>	<b>30 626 \$</b>	<b>261 699 \$</b>	<b>505 820 \$</b>			<b>468 619 \$</b>

- Le coût total des terrains, immeubles et infrastructures inclut 12 millions de dollars de construction en cours.
- La provision pour les cessions vise les biens immobiliers devant être cédés en vertu d'accords passés avec la province de Québec. Il s'agit notamment des terrains cédés pour l'aménagement des voies d'accès au pont Macdonald-Corrier et pour l'emprise de la route 550 en échange d'autres terrains.
- La CNI a identifié des terrains et immeubles excédentaires qu'elle a l'intention d'aliéner. Au 31 mars 2003, leur valeur comptable nette se chiffre à 19 millions de dollars.

comptable en raison de leur échéance prochaine

c) Placements à long terme

Sparks, à Ottawa, conformément à l'approbation du gouverneur en conseil;

c) des fonds de 4,829 millions de dollars (2,145 millions en 2002) pour la revitalisation de la rue Sparks, à Ottawa.

d) des fonds de 5,430 millions de dollars (13,822 millions en 2002) pour la réfection des résidences officielles.

e) des fonds de 35,704 millions de dollars (9,771 millions en 2002) pour le réaménagement des plaines LeBreton.

f) des fonds de 33,170 millions de dollars (32,999 millions en 2002) pour l'acquisition de biens immobiliers ou le financement d'autres programmes importants, conformément à l'approbation du Conseil du Trésor et du gouverneur en conseil. Au cours de l'exercice, les produits d'aliénation et les revenus d'intérêts ont totalisé 7,095 millions de dollars (6,126 millions en 2002) alors que les acquisitions et les dépenses d'aliénation ont été de 6,923 millions de dollars (0,639 million en 2002).

4. Débiteurs à long terme

Les débiteurs à long terme incluent la valeur actualisée des services à recevoir de 3,150 millions de dollars (3,327 millions en 2002) pour l'entretien de parcs et de routes de la CCN jusqu'en 2022. Ce poste inclut également des services à recevoir de 1,800 million de dollars (2,460 millions en 2002) pour l'amélioration de propriétés de la CCN.

contaminés et lorsque les coûts peuvent être estimés de façon raisonnable à la suite d'une évaluation environnementale approfondie. Ces coûts peuvent différer selon l'utilisation du sol.

**II) Expropriations foncières non réglées**

Les expropriations foncières non réglées sont inscrites selon des évaluations de biens immobiliers faites par des évaluateurs agréés et d'autres experts de divers domaines et incluent les charges connexes payées dans le cadre du processus d'expropriation.

**m) Incertitude relative à la mesure**

La préparation d'états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada exige que la direction ait recours à des estimations et des hypothèses qui ont une incidence sur les montants de l'actif et du passif comptabilisés en date des états financiers ainsi que sur les montants des produits et charges d'exploitation comptabilisés durant l'exercice. La provision pour le nettoyage environnemental, les avantages sociaux futurs, les expropriations foncières et échanges de terrains non réglés, la durée de vie utile des immobilisations et les éventualités sont les postes les plus importants pour lesquels des estimations et des hypothèses ont été faites. Les résultats réels pourraient différer de ces estimations.

### 3. Espèces et quasi-espèces, placements à court terme et placements à long terme

**b) Placements à court terme**

Au 31 mars 2003, les placements à court terme incluent des acceptations bancaires, des billets garantis et des bons du Trésor totalisant 73,554 millions de dollars (66,079 millions en 2002) à un taux d'intérêt moyen pondéré de 2,9 p. 100 (2,7 p. 100 en 2002) et ont, en moyenne, une durée de 4 mois (7 mois en 2002). La juste valeur de ces placements à court terme est similaire à la valeur

Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail.

**i) Incitatif de location reporté**

La CCN loue l'espace où est situé son siège social. Les frais de déménagement ainsi que les améliorations locales importantes qui ont été engagées par le bailleur afin de satisfaire aux besoins de la CCN ont été comptabilisés à la date d'entrée en vigueur du bail et sont amortis sur la durée du bail.

**II) Crédits parlementaires**

Les crédits parlementaires pour les charges d'exploitation et pour les subventions et contributions versées aux autres paliers de gouvernement et autres organismes sont inscrits à l'état des résultats de l'exercice pour lequel ils sont approuvés. Les crédits parlementaires alloués pour l'acquisition et l'amélioration des immobilisations sont crédités à l'avoir du Canada puisqu'ils représentent l'investissement permanent du Canada dans la CCN.

**k) Provision pour nettoyage environnemental**

La CCN comptabilise une provision pour nettoyage environnemental dans les situations où elle a l'obligation, ou il est probable qu'elle ait l'obligation, de payer des coûts associés à la gestion du risque et des coûts de décontamination et d'enlèvement du matériel contaminé pour des sites

**a) Espèces et quasi-espèces**

Au 31 mars 2003, les espèces et quasi-espèces incluent des acceptations bancaires totalisant 33,228 millions de dollars (28,521 millions en 2002) à un taux d'intérêt moyen pondéré de 2,9 p. 100 (2,1 p. 100 en 2002). La juste valeur des espèces et quasi-espèces est similaire à la valeur comptable en raison de leur échéance prochaine.

courante. Aux termes des lois actuelles, la CCN n'est pas tenue de verser une cotisation au titre des insuffisances actuariales du Compte de pension de retraite de la fonction publique.

**g) Obligation au titre des indemnités de cessation d'emploi**

En règle générale, les employés accumulent des indemnités de cessation d'emploi au cours de leurs années de service et les perçoivent à leur départ ou à leur retraite. L'obligation est établie par calculs actuariels selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services et à partir des meilleures estimations de la direction à l'égard de la progression des salaires, du taux d'actualisation et de la durée de vie active résiduelle moyenne des salariés qui devraient normalement toucher des indemnités. La direction constate la variation du passif établi par calculs actuariels et les gains ou pertes actuariels au cours de l'exercice où ils surviennent.

**h) Obligation au titre des indemnités pour accidents de travail**

La CCN assume tous les risques résultant des demandes d'indemnités pour accidents de travail des employés. La CCN reconnaît la valeur actualisée de l'obligation au titre des indemnités pour accidents de travail indernimées pour accidents de travail qui est établie à partir des meilleures estimations de la direction et des données actuarielles obtenues de la

La politique de la CCN est d'investir les excédents d'encaisse sous forme de certificats de placement garanti, d'acceptations bancaires, de billets garantis, de papiers commerciaux, de dépôts à terme et de titres du gouvernement du Canada ou d'un gouvernement provincial. Ces types de placements sont achetés auprès d'un membre de l'Association canadienne des paiements et sont tous remboursables à court préavis.



# 1. Pouvoirs et objectifs

La Commission de la capitale nationale (CCN) a été constituée en 1959 en vertu de la *Loi sur la capitale nationale* (1958). La CCN est une société d'Etat mandataire sans capital-actions nommée en vertu des dispositions de la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et n'est pas assujettie à la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Sa mission, telle qu'elle a été modifiée en 1988 dans la *Loi sur la capitale nationale*, est la suivante :

(a) Etablir des plans d'aménagement, de conservation et d'embellissement de la région de la capitale nationale et concourir à la réalisation de ces trois buts, afin de

doter le siège du gouvernement du Canada d'un cachet et d'un caractère dignes de son importance nationale;

(b) Organiser, parrainer ou promouvoir, dans la région de la capitale nationale, des activités et des manifestations publiques enrichissantes pour le Canada sur les plans culturel et social, en tenant compte du caractère fédéral du pays, de l'égalité du statut des langues officielles du Canada ainsi que du patrimoine des Canadiens.

En plus de ces objectifs, en 1988, la *Loi* a confié à la CCN un important

pouvoir additionnel : coordonner les orientations et les programmes du gouvernement du Canada en ce qui concerne l'organisation, le parrainage ou la promotion, par les ministères, d'activités et de manifestations publiques liées à la région de la capitale nationale.

La CCN est aussi chargée de la gestion et de l'entretien des immobilisations des résidences officielles situées dans la région de la capitale nationale. Elle a constitué le Fonds Canadiana afin d'encourager les Canadiens à participer au développement des résidences officielles en tant que hauts lieux d'histoire et de réussite canadiennes.

# 2. Conventions comptables importantes

Les états financiers sont établis selon les principes comptables généralement reconnus du Canada et respectent les conventions suivantes :

## a) Espèces et quasi-espèces

Les espèces et quasi-espèces consistent en des espèces et des placements très liquides qui, à la date de leur acquisition, ont des échéances de moins de trois mois.

## b) Placements

Les placements à court terme sont comptabilisés au moindre du coût et de la valeur marchande. Les placements à long terme sont comptabilisés au coût et sont dévalués à la valeur marchande lorsque la perte de valeur est considérée permanente.

## c) Immobilisations

Les immobilisations sont généralement comptabilisées au prix coûtant. Les biens immobiliers acquis contre une somme nominale ou par voie de dons sont comptabilisés, comme un transfert d'immobilisations, à leur valeur marchande au moment de l'acquisition ou à la valeur nominale si la valeur marchande peu difficilement être établie. Les antiques et les

L'amortissement des immobilisations utilisées est imputé à l'exploitation en sommes annuelles égales, en fonction du coût des immobilisations et de leur durée de vie utile prévue qui s'établit comme suit

## d) Amortissement

Les œuvres d'art reçues sous forme de dons par le Fonds Canadiana et la CCN sont inscrites, comme un don d'immobilisations, à la valeur marchande au moment du don. Si la valeur marchande peut difficilement être établie, l'opération est inscrite à la valeur nominale. Les améliorations qui prolongent la vie utile des immeubles et du matériel sont capitalisées. Les améliorations et l'aménagement des terrains sont également capitalisés.

Promenades, ponts et chaussees	25 ans
Reposagement et amelioration des porcs	20 et 25 ans
Ameliorations locales	Duree du bail
Outilloge et materiel	10 ans
Mobilier de bureau	10 ans
Materiel de bureau	5 ans
Vehicules	5 ans
Materiel informatique et de communication	3 ans
Antiquites et oeuvres d'art	Non amorties

## f) Régime de retraite

Les employés de la CCN participent au Régime de pensions de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations de la CCN au régime se limitent à 2,14 fois le montant des cotisations versées par les employés au titre des services rendus au cours de l'exercice et de certains services passés. Ces cotisations totalisant 3,317 millions de dollars (3,044 millions en 2002) représentent l'obligation totale de la CCN au titre du régime de retraite et sont portées aux comptes de façon

# Notes complémentaires

à l'usage des

2003		2002	
(EN MILLIARDS DE DOLLARS)		(EN MILLIARDS DE DOLLARS)	
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>	<b>66 828 \$</b>	<b>70 578 \$</b>	<b>11 343</b>
Rentées de fonds provenant des crédits parlementaires liés aux activités d'exploitation			
Retenues de fonds provenant des opérations de location et servitudes	18 452	16 685	
Retenues de fonds provenant des autres opérations	8 238	5 242	
Paiements aux fournisseurs et aux employés	(97 698)	(84 799)	
Intérêts reçus	3 960	3 547	
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>	<b>(220)</b>	<b>11 343</b>	
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>(26 916)</b>	<b>(35 425)</b>	
Acquisition et amélioration des immobilisations	(26 916)	(35 425)	
Produits de l'aliénation d'immobilisations	5 701	4 095	
Acquisition de placements à court terme	(338 503)	(66 079)	
Encassement de placements à court terme	331 028	34 404	
Acquisition de placements à long terme	(2 580)		
Encassement de placements à long terme	2 249		
Dépenses pour le nettoyage environnemental	(19 506)	(1 68)	
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>(48 527)</b>	<b>(63 173)</b>	
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>58 285</b>	<b>44 630</b>	
Rentées de fonds provenant des crédits parlementaires pour l'acquisition et l'amélioration des immobilisations	58 295	41 233	
Encassement pour la part salariale		3 688	
Dépenses pour la part salariale	(17)	(323)	
Retenues de fonds pour le Fonds Canadien	7	32	
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>58 285</b>	<b>44 630</b>	
<b>Augmentation (diminution) des espèces et quasi-espèces</b>	<b>9 538</b>	<b>(7 200)</b>	
Espèces et quasi-espèces au début de l'exercice	29 377	36 577	
<b>Espèces et quasi-espèces à la fin de l'exercice</b>	<b>38 915 \$</b>	<b>29 377 \$</b>	



COMMISSION DE LA CAPITAL NATIONALE  
ÉTAT DES RÉSULTATS POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

Opérations de location et servitudes	17 457 \$	17 621 \$
Gain net sur l'aliénation d'immobilisations	4 513	5 438
Intérêts	3 630	3 647
Commanditaires		
Commandites monétaires	1 228	1 212
Commandites en biens et services	1 290	653
Sous-location du siège social	1 350	1 261
Frais d'accès aux usagers	1 431	1 126
Autres produits et recouvrements	4 145	3 629
<b>35 044</b>	<b>34 607</b>	
<b>Charges d'exploitation (notes 7 et 8)</b>		
Promotion et animation de la région de la capitale nationale	21 391	18 119
Planification de la région de la capitale nationale	1 785	1 394
Gestion et aménagement des biens immobiliers	67 640	63 039
Services de l'entreprise	23 200	22 632
<b>114 016</b>	<b>105 184</b>	
<b>Coût d'exploitation net avant crédits parlementaires et produit hors exploitation</b>	<b>(78 972)</b>	<b>(70 577)</b>
Crédits parlementaires (note 9)	66 374	65 653
<b>Perte nette avant produit hors exploitation</b>	<b>(12 598)</b>	<b>(4 924)</b>
Produit hors exploitation		4 438
Indemnité d'assurance		4 438
<b>Perte nette</b>	<b>(12 598) \$</b>	<b>(486) \$</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

COMMISSION DE LA CAPITAL NATIONALE  
ÉTAT DE L'AVOIR DU CANADA POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS

(EN \$)

Solde au début de l'exercice	514 594 \$	478 846 \$
Perte nette	(12 598)	(486)
Crédits parlementaires pour l'acquisition et l'amélioration des immobilisations (note 9)	58 295	36 234
<b>Solde à la fin de l'exercice</b>	<b>560 291</b>	<b>514 594</b>
<b>Fonds Canadians (note 1)</b>		
Solde au début de l'exercice	4 309	3 950
Dons	363	359
<b>Solde à la fin de l'exercice</b>	<b>4 672</b>	<b>4 309</b>
<b>Solde total à la fin de l'exercice</b>	<b>564 963 \$</b>	<b>518 903 \$</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

(EN MILLIERS DE DOLLARS)  
2003  
2002

Actif			
À court terme			
Espèces et quasi-espèces (note 3)	38 915 \$	29 377 \$	
Placements à court terme (note 3)	73 554	66 079	
Ministères et organismes fédéraux		3 303	3 490
Locataires et autres		3 888	6 452
Frais payés d'avance		3 820	2 774
Placements à long terme (note 3)		1 23 480	108 172
Placements à long terme (note 3)	4 786	4 516	
Débiteurs à long terme (note 4)	4 950	5 787	
Immobilisations (note 5)	505 820	468 619	
639 036 \$		587 094 \$	
Passif			
À court terme			
Créditeurs et charges à payer		1 375 \$	1 565 \$
Ministères et organismes fédéraux		12 770	19 162
Autres		16 912	9 834
Tranche à court terme de la provision pour nettoyage environnemental (note 11)		2 837	
Tranche à court terme des expropriations foncières et échanges de terrains non réglés		33 894	30 561
Provision pour nettoyage environnemental (note 11)	29 698	24 551	
Avantages sociaux futurs (note 6)	5 167	4 725	
Incitatif de location reporté	3 043	3 226	
Autres passifs à long terme	1 921	1 948	
Expropriations foncières et échanges de terrains non réglés	350	3 180	
Engagements et éventualités (notes 10 et 11)		74 073	68 191
Avoir du Canada		564 963	518 903
639 036 \$		587 094 \$	

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé par la Commission

Le président,

et d'évaluation,  
Le président du Comité de vérification

Marcel Beaudry

Irving Schwartz



Auditor General of Canada  
Vérificatrice générale du Canada

## RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

À la ministre du Patrimoine canadien

J'ai vérifié le bilan de la Commission de la capitale nationale (CCN) au 31 mars 2003 et les états des résultats, de l'avoir du Canada et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la CCN. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'ineffectualités importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la CCN au 31 mars 2003 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'au cours de l'exercice précédent, principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent. De plus, à mon avis, les opérations de la CCN dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements afférents, à la *Loi sur la capitale nationale* et aux règlements administratifs de la CCN.

Le vérificateur général adjoint  
pour la vérificatrice générale du Canada,

Shahid Minto

Shahid Minto, CA

Ottawa, Canada  
Le 29 mai 2003 (le 18 juin 2003 pour la note 14)



## Responsabilité de la direction en matière d'états financiers

Les états financiers ci-joints de la Commission de la capitale nationale (CCN) sont d'administration. Ils ont été préparés par la direction selon les principes comptables généralement reconnus du Canada et comprennent, s'il y a lieu, des estimations que la direction a faites au meilleur de son jugement. L'information financière présentée ailleurs dans le rapport annuel concorde avec celle présentée dans les états financiers. La direction a établi, et tient à jour, des registres comptables, des contrôles financiers et de gestion et des systèmes d'information conçus pour fournir l'assurance raisonnable que les biens de la CCN sont protégés et contrôlés, que les ressources sont gérées de façon économique et efficiente en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise, et que les opérations sont conformes à la partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques et aux règlements afférents, à la Loi sur la capitale nationale et aux règlements administratifs de la CCN. Des vérifications internes sont effectuées pour évaluer le rendement des systèmes d'information, des contrôles de gestion et des pratiques connexes.

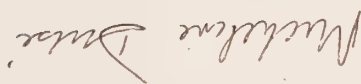
Le vérificateur externe de la CCN, soit la vérificatrice générale du Canada, a vérifié les états financiers et en fait rapport à la ministre du Patrimoine canadien. Le Conseil d'administration s'acquitte de ses responsabilités à l'égard des états financiers principalement par l'entremise du Comité de vérification et d'évaluation où seuls ses membres siègent. Ce comité rencontre périodiquement la direction et les vérificateurs internes et externes pour discuter des résultats des vérifications en ce qui a trait à la suffisance des contrôles comptables internes, pour examiner les questions relatives aux rapports financiers et en discuter. Les vérificateurs internes et externes ont accès sans restriction au Comité de vérification et d'évaluation de la CCN, en présence ou non de la direction.

Le président,

La vice-présidente des Services généraux  
et de la gestion de l'information,

Marcel Beaudry

Micheline Dubé



Le 29 mai 2003



# ÉTATS FINANCIERS

de 2002-2003



s'élève maintenant à 2,7 millions de dollars. Cet écart résulte principalement des contributions de partenaires non prévues au budget (0,5 million de dollars), d'une augmentation des revenus de marchandisage (0,6 million de dollars) et des recouvrements réels de dépenses — autres que la sous-location du siège social — (1,5 million de dollars). Ceux-ci n'étant enregistrés que lorsqu'ils sont réalisés.

En ce qui concerne les charges d'exploitation, l'écart de 3,2 millions de dollars du secteur de la promotion et de l'animation de la région de la capitale nationale est du principalement aux dépenses initialement prévues en immobilisations mais imputées à l'exploitation relativement aux programmes et activités (1,2 million de dollars), aux recouvrements de dépenses non prévus au budget (0,8 million de dollars), au coût de la sécurité pour le sommet du G8 (0,6 million de dollars), aux dépenses de programme financées par des partenaires (0,5 million de dollars), aux dépenses pour le jubilé

de la reine (0,4 million de dollars) ainsi qu'aux dépenses de marchandisage (0,3 million de dollars), nets d'une diminution de 0,5 million de dollars de la commande en biens et services de Bell Globemedia.

Le coût d'exploitation réel du secteur de la gestion et de l'aménagement des biens immobiliers excède le budget d'un montant de 2,0 millions de dollars. Ceci résulte surtout des dépenses prévues en immobilisations mais imputées à l'exploitation en ce qui concerne les résidences officielles et d'autres projets (3,4 millions de dollars), du traitement comptable des revenus et dépenses du parc de la Gatineau (1,0 million de dollars), des recouvrements de dépenses non prévus au budget (0,7 million de dollars) et des coûts de sécurité et en personnel accrus, ceux-ci étant en partie compensés par une dépense d'amortissement et des paiements tenant lieu d'impôt foncier moins élevés que le budget (1,6 million et 2,1 millions de dollars respectivement).

de dollars).

L'augmentation des crédits parlementaires par rapport au budget provient essentiellement des ajustements spéciaux uniques reçus pour les dépenses de sécurité entourant le sommet du G8 (0,6 million de dollars), de crédits permanents additionnels reçus pour les salaires et avantages sociaux des employés accrus (0,6 million de dollars) et d'un ajustement permanent relatif aux dépenses prévues en immobilisations mais imputées à l'exploitation (0,1 million de dollars).

L'écart favorable dans le secteur des services de l'entrepris est principalement attribuable aux crédits de taxe sur intrant de 1,7 million de dollars, plutôt prévu au budget des autres produits et recouvrements, et à un ajustement à la baisse de la dépense d'amortissement (0,2 million de dollars), nets d'une augmentation des frais juridiques et de litige (0,7 million de dollars).



## Depenses en immobilisations

En 2002-2003, la CN a dépensé 42,2 millions de dollars pour l'acquisition et l'amélioration des immobilisations. Voici les projets les plus importants : le réaménagement des plaines Lebreton (20,8 millions de dollars), la réhabilitation des résidences officielles (7,3 millions de dollars) et

la réfection du pont Champlain (3,2 millions de dollars)

## Analyse budgétaire

Le tableau suivant compare les prévisions d'exploitation figurant au Plan aux résultats réels de 2002-2003 et d'entreprise de 2002-2003 à 2006-2007

met en lumière les écarts budgétaires qui en découlent.

TABLEAU 2 ÉTAT DES RÉSULTATS 2002-2003 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	BUDGET	RÉEL	ÉCART
--	--------	------	-------

<b>Produits</b>			
Opérations de location et services	16 773	17 457	684
Gain net sur l'aliénation d'immobilisations	4 200	4 513	313
Intérêts	2 541	3 630	1 089
Commandites monétaires	1 211	1 228	17
Commandites en biens et services	1 800	1 290	(510)
Sous-location du siège social	1 308	1 350	42
Frais d'accès aux usagers	250	1 431	1 181
Autres produits et recouvrements	2 511	4 145	1 634
	<b>30 594</b>	<b>35 044</b>	<b>4 450</b>

<b>Charges d'exploitation</b>			
Promotion et animation de la région de la capitale nationale	18 146	21 391	(3 245)
Planification de la région de la capitale nationale	1 934	1 785	149
Gestion et aménagement des biens immobiliers	65 611	67 640	(2 029)
Services de l'entreprise	24 427	23 200	1 227
	<b>110 118</b>	<b>114 016</b>	<b>(3 898)</b>

<b>Coût d'exploitation net avant crédits portementaires</b>	<b>(79 524)</b>	<b>(78 972)</b>	<b>552</b>
Crédits portementaires	65 015	66 374	1 359
	<b>(14 509) \$</b>	<b>(12 598) \$</b>	<b>1 915</b>

celle initialement prévue (1,1 million de dollars selon le contrat), résultant en un écart défavorable au titre des commandites en biens et services.

La hausse des frais d'accès aux usagers résulte principalement du traitement comptable différent utilisé pour enregistrer les revenus du parc de la Gatineau, nonobstant les termes sur le partage des revenus négociés au contrat de gestion pour l'entretien.

L'augmentation des revenus d'opérations de location et de services est principalement attribuable aux propriétés nouvellement acquises. Les revenus d'intérêts plus élevés que prévus résultent des délais dans la mise en œuvre des initiatives liées à la rue Sparks et aux plaines Lebreton. La commandite reçue de Bell Globemedia a été enregistrée à une valeur inférieure (0,6 million de dollars, soit la valeur marchande) à

# Charges d'exploitation

Comme l'indique l'État des résultats de la CCN, les charges d'exploitation totales en 2002-2003 s'élèvent à 114,0 millions de dollars comparative-ment à 105,2 millions pour l'exercice précédent. La hausse des dépenses de 4,6 millions de dollars au titre des biens et services résulte principalement d'une augmentation de 2,3 millions de dollars liée au coût de gestion des propriétés et de renouvellement des contrats d'entretien, ainsi qu'aux coûts associés aux propriétés nouvellement acquises. Les dépenses de réfection des immobilisations se sont également accrues de 1,0 million de dollars alors que les frais de location d'édifice et le

coût des marchandises vendues ont chacun augmenté de 0,5 million de dollars. L'augmentation de 2,3 mil- lions de dollars au niveau des salaires et des avantages sociaux des employés est essentiellement attribuable à l'im- pact de la convention collective et à l'augmentation des avantages sociaux. Enfin, la dépense d'amortissement s'est accrue de 1,7 million de dollars. La ventilation des charges de la CCN en 2002-2003 par catégorie est présentée au diagramme 5. De même, les dépenses de 2001-2002 et 2002-2003 figurent à la note 8 aux états financiers

DIAGRAMME 5  
VENTILATION DES CHARGES PAR CATÉGORIE  
EN 2002-2003



DIAGRAMME 6  
PAIEMENTS TENANT LIEU D'IMPÔT FONCIER  
EN 2002-2003



Les biens et services représentent la charge la plus importante (50,4 mil- lions de dollars). Viennent ensuite les salaires et avantages sociaux des employés (33,4 millions de dollars), l'amortissement (17,2 millions de dollars) et les paiements tenant lieu d'impôt foncier (11,7 millions de dollars). Chaque année, la CCN verse des paie- ments tenant lieu d'impôt foncier aux municipalités (et aux commissions scolaires au Québec). Le diagramme 6 présente la répartition des paiements par municipalité en 2002-2003.

# Produits d'exploitation

Les crédits parlementaires sont de-  
meurés stables au cours des dernières  
années, sans compter les ajustements  
uniques; les produits d'exploitation  
jouent donc un rôle important dans  
l'allègement des coûts croissants  
d'exploitation de la CCN. En 1998-  
1999, les produits d'exploitation  
(mis à part le gain net sur l'aliénation  
d'immobilisations) compaient pour  
près de 28 p. 100 du financement d'ex-  
ploitation total par rapport à 32 p. 100  
en 2002-2003. Le diagramme 3 illus-  
tre les efforts déployés par la CCN, au  
fil des ans, pour accroître les recettes  
qu'elle génère

La CCN poursuit également ses efforts  
afin de maintenir à un niveau élevé ses  
revenus de commandite et d'obtenir  
des contributions accrues de ses  
partenaires et une plus grande partici-  
pation des bénévoles. En 2002-2003,  
comme le montre le diagramme 4, les  
commandites en argent comptant pour  
l'ensemble des programmes de la CCN  
sont demeurées à un niveau relative-

Comme le montre l'Etat des résultats  
de la CCN, les produits d'exploitation  
étaient de 35,0 millions de dollars  
en 2002-2003, comparativement à  
34,6 millions en 2001-2002. L'augmen-  
tation de 0,4 million de dollars résulte  
essentiellement des augmentations  
au titre des commandites en biens  
et services (0,6 million de dollars),  
des autres produits et recouvrements  
(0,5 million de dollars) et des frais  
d'accès aux usagers (0,3 million de  
dollars), lesquelles sont partiellement  
compensées par une diminution  
du gain net sur l'aliénation d'immo-  
bilisations (0,9 million de dollars). Les  
autres produits d'exploitation réalisés  
en 2002-2003 sont demeurés à des  
niveaux comparables à ceux de  
l'exercice précédent.

Tel qu'illustré au diagramme 2, les  
opérations de location et les servi-  
tudes continuent de représenter la  
plus importante source de produits  
d'exploitation (50 p. 100 cette année).

DIAGRAMME 2  
COMPOSANTS DES PRODUITS D'EXPLOITATION  
2002-2003



DIAGRAMME 3  
PRODUITS D'EXPLOITATION DE LA CCN PAR  
RAPPORT AU FINANCEMENT TOTAL,  
DE 1998-1999 À 2002-2003  
(LES CRÉDITS POUR L'ACQUISITION ET L'ALIÉNATION DES  
IMMOBILISATIONS ET LE GAIN NET SUR L'ALIÉNATION DES  
IMMOBILISATIONS SONT EXCLUS)

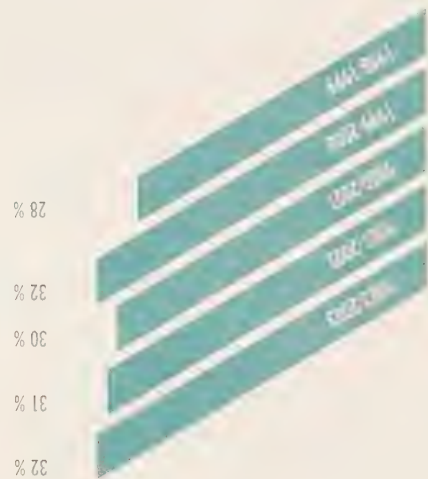


DIAGRAMME 4  
COMMANDITES EN ARGENT COMPTANT,  
DE 1998-1999 À 2002-2003  
(EN MILLIERS DE DOLLARS)





## Crédits parlementaires

TABLEAU 1

TABLEAU 1		CREDITS PARLEMENTAIRES DE 2002-2002 ET 2002-2003		(EN MILLIERS DE DOLLARS)	
		2002-2003	2001-2002	ÉCART	
Exploitation	48 843 \$	44 949 \$	3 894 \$		
Exploitation supplémentaire	3 791	7 721	(3 930)		
Subventions et contributions — amalgamation	13 740	12 983	757		
<b>Total partiel</b>	<b>66 374</b>	<b>65 653</b>	<b>721</b>		
Immobilisations	56 376	25 671	30 705		
Immobilisations supplémentaires	1 919	10 563	(8 644)		
<b>Total partiel</b>	<b>58 295</b>	<b>36 234</b>	<b>22 061</b>		
<b>Total des crédits</b>	<b>124 669 \$</b>	<b>101 887 \$</b>	<b>22 782 \$</b>		

Les crédits parlementaires reçus en 2002-2005 s'élevaient à 124,7 millions de dollars, en hausse de 22,8 millions par rapport au total de 101,9 millions de dollars de l'an dernier (voir tableau 1).

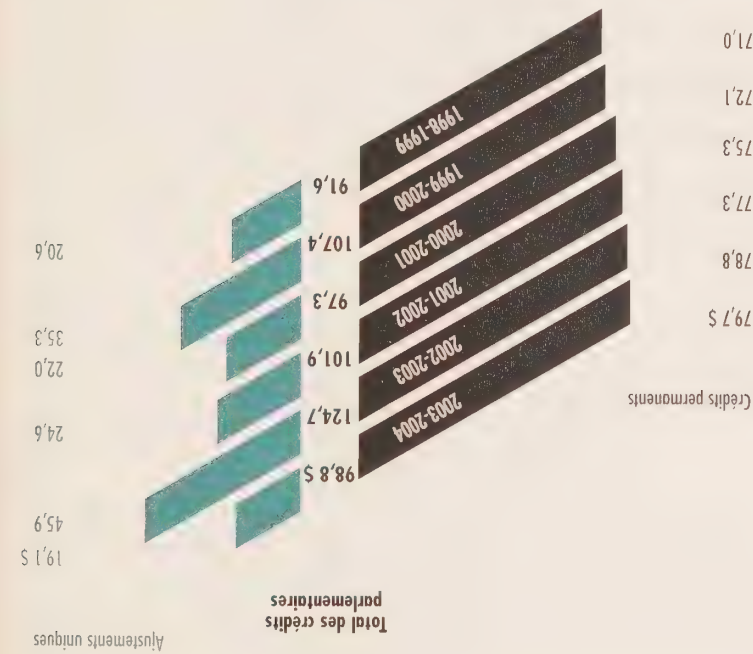
En 2002-2003, les crédits parmen-  
taires pour les charges d'exploitation  
ont augmenté de 0,7 million de dollars  
comparativement à l'exercice précé-  
dent, pour atteindre 66,4 millions.  
L'augmentation est principalement  
liée aux allocations permanentes  
reçues à même les crédits supplé-  
mentaires, relativement aux salaires  
plus élevés.

A compter de 2002-2003, les crédits en matière de subventions et de contributions sont amalgamés aux crédits parlementaires pour les charges d'exécution.

Les crédits alloués pour l'acquisition et l'amélioration des immobilisations ont augmenté de 22,0 millions de dollars pour atteindre 58,3 millions en 2002-2003. L'augmentation résulte en grande partie des crédits spéciaux plus élevés reçus pour le projet de réaménagement des plaines LeBreton (46,7 millions de dollars par rapport à 12,0 millions en 2001-2002), nets d'une diminution de 10,6 millions de dollars des crédits pour les résidences officielles et d'un remboursement de 2,9 millions de dollars d'un prêt reçu en 2000-2001 pour la réfection des immobilisations.

Le total des crédits sera de 98,8 millions de dollars en 2003-2004, une diminution de 25,9 millions par rapport à 2002-2003. L'écart résulte principalement d'une réduction de 35,8 millions de dollars, à 10,9 millions de dollars, pour le projet de réaménagement des plaines Lebreton (46,7 millions en 2002-2003) et d'une diminution de 6,0 millions de

## DIAGRAMME 1



(EN MILLIONS DE DOLLARS)

la rue Sparks et le remboursement final de 2,5 millions de dollars, en 2002-2003, du remodelage en immobilier de 5,0 millions de dollars approuvé en 1999-2000 — voir le diagramme 1.



# RENDREMENT FINANCIER FAITS SAILLANTS

2002-2003



Il ne s'agit là que de quelques-uns des projets actuellement à l'étude.

Le coût de l'édification de la capitale continue d'augmenter. Au fil des ans, la CCN a dû relever plusieurs défis financiers qui lui ont, chaque fois, permis de trouver des moyens créatifs d'améliorer la productivité. Cet accent sur la créativité doit se poursuivre, tandis que la CCN tire le maximum de chaque dollar et trouve de nouvelles façons d'employer ses biens pour la production de revenus durables.

Malgré toutes ses promesses, le XXI<sup>e</sup> siècle a déjà montré au monde un visage nouveau et troublant, celui du terrorisme. Tout en œuvrant pour rassembler les Canadiens dans les espaces publics de la capitale, la CCN doit porter une attention renouvelée à la sécurité de la population. De concert avec des partenaires fédéraux et municipaux et des organismes d'exécution de la loi, la société d'État verra à ce que les célébrations canadiennes se déroulent dans un esprit de paix et d'harmonie.

Depuis déjà 104 ans, la CCN et ses prédécesseurs s'affairent à édifier une grande capitale au nom des générations à venir de Canadiens. Alors que le monde évolue et que le Canada se diversifie davantage, la mission de la CCN est plus importante que jamais. Il revient à la société d'État de rassembler les Canadiens, de faire connaître nos valeurs communes et de susciter la fierté envers une citoyenneté partagée.

Le monde a changé et « l'avenir » — ce territoire incertain qui avait l'habitude de se trouver par-delà l'horizon — est soudain à notre porte. Pour le Canada, cet avenir se traduira par une société qui sera fondamentalement diversifiée, plus culturellement métissée que jamais et plus liée économiquement au reste de la planète. Au milieu du bouleversement engendré par cette diversité, la CCN tiendra le cap sur sa mission d'édifier une grande capitale au nom des générations à venir. En même temps, elle évoluera au rythme de la transition que connaîtra le Canada.

La CCN s'apprête à modifier le visage de la capitale au cours des prochaines années. Cependant, la création d'une capitale riche de sens n'est pas qu'une simple question d'infrastructure matérielle. Pendant le dernier quart du XX<sup>e</sup> siècle, la CCN a conçu et proposé un large éventail de programmes et d'activités visant à faire connaître le Canada aux Canadiens. Toutefois, au fur et à mesure que le pays change et mûrit, la société d'État doit trouver de nouvelles façons enrichissantes d'utiliser les espaces publics extraordinaires de la capitale. De fait, elle concevra un nouveau vocabulaire de programmation afin d'exprimer l'évolution de la société canadienne.

La CCN ne fait pas cavalier seul. En effet, l'accomplissement des promesses de l'avenir dépend énormément de la qualité et de la solidité des relations de la CCN avec ses partenaires des paliers fédéral et municipal et des secteurs public et privé. Pour que ces rapports prospèrent, la CCN doit faire connaître ses réalisations plus énergiquement et susciter beaucoup plus d'enthousiasme et de soutien. Il lui faut aussi trouver de nouveaux moyens par lesquels les résidents de la capitale pourront influer sur l'évolution de leur collectivité.

Ce qui n'était qu'un plan à la fin du XX<sup>e</sup> siècle — le *Plan de la capitale du Canada* (1999) — sera concrétisé grâce à une initiative de mise en œuvre baptisée « Agenda 21 pour la capitale ». Dans l'avenir immédiat, l'attention se portera sur le secteur du cœur de la capitale. Les travaux de transformation des plaines LeBreton en un secteur à vocation multiple (publique, commerciale et résidentielle) sont déjà amorcés et des études sont en cours afin de redonner vie et sens à l'historique rue Sparks. Du côté québécois de la rivière des Outaouais, la CCN s'est dite intéressée à acquérir, au nom de la population canadienne, les dernières parcelles industrielles restantes du secteur du cœur. Par ailleurs, elle travaille avec la Ville de Gatineau à la création d'un nouvel accès panoramique au parc de la Gatineau.



En 2001, la CCN a élaboré et approuvé la Stratégie de gestion de l'environnement, afin de l'orienter dans la gestion de ses biens naturels et cons-truits et dans l'exécution de ses opérations. Elle a adopté six principes de développement durable dans le contexte de cette stratégie et créé un plan d'action pluriannuel qui est destiné à transformer la stratégie et les principes en un programme de mesures concrètes.

## Programme de gestion des

### sites contaminés

La CCN utilise le processus d'évalua-tion environnementale (EE) des sites pour sélectionner ses sites con-taminés. Mis en œuvre à la société d'État depuis avril 1999, le processus prévoit la catégorisation des sites selon le Système national de classification du Conseil canadien des ministres de l'Environnement. Au cours de ses quatre années d'existence, le pro-gramme a fourni à la CCN de précieux renseignements sur les types et les sources de contaminants couram-ment trouvés sur ses terrains. Il lui a aussi donné des résultats concrets et une expertise qui se révèlent utiles à la gestion des sites contaminés. La CCN prévoit avoir examiné 90 p. 100 de ses propriétés d'ici la fin de 2006-2007. Jusqu'à présent, elle a déterminé que 43 p. 100 de ses propriétés étaient des sites de classe 2, où des mesures sont probablement nécessaires, et que moins de 1 p. 100 d'entre elles étaient des sites de classe 1, soit de la catégorie de plus haut risque. Le programme traite aussi de la gestion des réservoirs de carburant sur les terrains de la CCN. Sa portée a été élargie pour inclure les propriétés que loue la CCN. Les réservoirs de carburant ont été vérifiés sur 15 sites ainsi que sur les 51 assujettis à des EE de la phase I. Des problèmes de con-formité ont été décelés relativement à 63 réservoirs, qui font actuellement l'objet de mesures de remédiation.

## Évaluations des effets sur l'environnement

La CCN respecte volontairement l'esprit

de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale. Elle effectue des évaluations des effets sur l'envi-ronnement (EE) de l'ensemble de ses projets et de ses transactions et des évaluations environnementales stratégiques (EES) de ses schémas d'aménagement des terrains. Au cours de l'exercice, la CCN a réalisé des EEE et des EES de plusieurs de ses projets, comme le réaménage-ment des plaines Lebreton, le plan d'aménagement de la rivière des Outaouais et l'examen du *Plan directeur du parc de la Gatineau*. Elle a examiné et gère 55 autres EEE relatifs à des projets externes, dont l'élargissement de l'autoroute 417, la construction du Musée canadien de la guerre et l'agrandissement de l'Hôpital Queen'sway-Carleton

## Approbations de l'utilisation des terrains fédéraux

La CCN dispose du pouvoir d'examiner toutes les propositions formulées par l'administration fédérale pour la modifi-cation, la construction ou la démolition des biens fédéraux de la CCN. En 2002-2003, 86 demandes relatives à des utilisations de terrains et à des transactions foncières ont été présen-tées et, dans 57 cas, des approbations ont été accordées ou les dossiers ont été fermés. Parmi les approbations, on trouve celles concernant l'alléna-tion de terrains destinés au Musée canadien de la guerre et la route d'accès au domaine Mackenzie-Kling à partir de la promenade Champplain. Cent vingt-neuf nouveaux dossiers ont été reçus au chapitre du désign-et, dans 115 cas, les dossiers ont été fermés ou des approbations ont été données, notamment pour l'Édifice de l'Écurie de Rideau Hall. L'avant-cour Sussex, le Musée canadien de la guerre et le concept d'agrandissement du Musée de l'aviation du Canada.

## Gestion des ressources naturelles

Le parc automobile de la CCN se maintient à 32 véhicules, bien que ce nombre grimpe à 40 pendant l'été. Conformément à son engagement pris en vertu de la Loi sur les carburants de remplacement, la société d'État continue de se fier au progiciel QTOOL (mis au point par Ressources naturelles Canada) pour appuyer le plan de remplacement de son parc automobile. Le plan oblige au remplace-ment des véhicules tous les quatre à sept ans. La politique d'achat pré-conise la transition vers de plus petits véhicules (de quatre à six cylindres), qui suffisent aux fins de la CCN. Si possible, les véhicules sont alimentés avec un mélange de carburants sans danger pour l'environnement, à faible teneur en éthanol. On envisa-gera l'achat de voitures électriques lorsqu'elles seront plus abordables.

## Carburants de remplacement

Le parc automobile de la CCN se recycle à tous ses sites.

## Gestion des déchets solides

La CCN a continué d'examiner de mettre à jour son programme de recyclage à tous ses sites.

## Pesticides

Conformément à sa politique, la CCN n'a utilisé aucun pesticide dans le parc de la Gatineau. Elle a participé avec des ministères fédéraux à la rédaction de lignes directrices de lutte antipara-sitaire intégrée, l'ébauche de celles-ci, qui constitueront un code de pratique, sera terminée à l'été 2003-2004.

## Gestion des baux

La CCN a intégré des dispositions envi-ronnementales dans tous ses baux agricoles et résidentiels, afin d'assurer une bonne gestion environnementale. Elle a effectué des visites sur place, for-mulé des recommandations en matière de gestion des baux pour 13 exploita-tions agricoles et inventorié les pra-tiques de gestion agricole de 6 fermes.

# Gérance de l'environnement

La CCN contribue à la qualité de vie dans la RCN par une gamme d'activités environnementales qui visent à maintenir ou à améliorer la qualité de l'environnement naturel ou biophysique. Elle saisit toutes les occasions de créer des partenariats et d'en tirer parti ainsi que toutes les possibilités de promouvoir et de démontrer des pratiques environnementales.

**Stratégie :** Fournir des services de gestion des ressources humaines qui garantissent le placement de la CCN

tuels et 10 ont été choisis par un processus d'examen et d'entrevues en vue d'une évaluation plus poussée. Parmi elles, huit ont eu droit à un programme de formation personnalisé visant à les préparer à l'émergence de postes à pourvoir. Les travaux se poursuivent avec les deux autres employés concernés. Pour ce qui est de candidats est beaucoup plus grand : la CCN a donc opté pour un programme de formation exhaustif qui soit disponible à tous les intéressés.

**GESTION DE LA RELÈVE** La CCN se prépare à une transition harmonieuse alors que ses cadres supérieurs prendront leur retraite au cours des prochaines années. Lancée en 1999, la planification officielle de la relève vise à assurer que des employés latenteux et bien préparés sont déjà dans les coulisses quand les occasions se présentent. En 2002-2003, sept directeurs se sont auto-identifiés comme vice-présidents potentiels et ont bénéficié d'une évaluation exhaustive de leurs compétences. Deux d'entre eux sont devenus vice-présidents. Dans le même ordre d'idées, 23 personnes se sont auto-identifiées comme directeurs éventuels.

## INDICATEURS DE RENDEMENT

## RÉALISATIONS 2002-2003

Au chapitre du renouvellement des ressources humaines, la CCN a cherché des moyens d'appuyer l'intégration des valeurs institutionnelles dans le fonctionnement quotidien. Pour améliorer sa réputation d'organisme axé sur l'apprentissage continu, la société a fixé des objectifs en matière d'investissement dans la formation, a peaufiné le système de classification des postes et est en train de mettre en place un programme de gestion de la relève. Par ailleurs, dans le sillage du 11 septembre, la CCN a pris des mesures pour améliorer la sécurité du personnel, des propriétés et des ressources d'information.

Maintient le niveau des ressources investies dans la formation à une moyenne de 3 p. 100 de l'enveloppe salariale et de 37,5 heures par employé par année

En 2002-2003, terminer les phases finales du programme de gestion de la relève et procéder à une mise à jour annuelle

Intégrer une approche axée sur les valeurs dans les activités de la CCN, en surveiller la mise en œuvre et obtenir la réaction des membres du personnel quant au succès de l'initiative en 2003-2004 et en 2005-2006

Des plans individuels de formation et de perfectionnement sont en cours de mise en œuvre pour les participants au Programme de gestion de la relève. Le deuxième appel sera lancé de cadre supérieur

L'intégration des valeurs institutionnelles a été surveillée par le personnel pédiatrique d'établissement de rapport. Un rapport des valeurs a été inclus dans les séances d'orientation des employés. Un sondage a été réalisé auprès des employés. Les résultats seront connus en 2004. En outre, les directions ont effectué des sondages pour évaluer la satisfaction des employés

Réaliser les analyses nécessaires à la préparation d'une proposition de négociation concurrentielle en 2004 (y compris la surveillance de la relativité salariale)

Un plan d'action triennal a été achevé pour la gestion de la mise en œuvre des mesures de santé et de sécurité et on a donné suite aux recommandations de la vérification de la sécurité. La CCN a donné suite à 73 p. 100 des travaux d'élaboration et de santé et de sécurité des consultations sont terminés relativement au reste des initiatives suggérées; la mise en œuvre a été retardée à 2003-2004

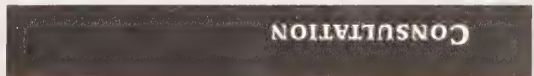
D'ici la fin de 2002-2003, la CCN aura mis en œuvre 80 p. 100 des mesures exigées en matière de santé et de sécurité afin de se conformer à la version révisée de la partie II du Code canadien du travail. La mise en œuvre des autres mesures sera achevée d'ici la fin de



Une annonce parue dans la presse locale a attiré l'attention des lecteurs avec un gros titre affirmant que la région de la capitale du Canada est l'un des meilleurs milieux de vie d'Amérique du Nord. Évoquant les sentiers récréatifs, le parc de la Gatineau, la Ceinture de verdure et les festivals de la région, elle a communiqué les résultats du sondage réalisé en 2002-2003 sur l'image publique. Toujours selon cette publicité, le taux de contentement des résidents de la capitale est l'un des plus élevés d'Amérique du Nord. Soixante-quinze pour cent des gens se déclarent très satisfaits de leur qualité de vie.

## La sensibilisation

**Stratégie :** Offrir au public d'avantage d'occasions d'échanger avec la CCN, de réagir à ses processus et à ses activités et d'obtenir de l'information au sujet de la société d'Étrot et de ses activités



et une planification stratégique conjointe étaient nécessaires

Assemblée annuelle publique Dans le long et complexe processus d'aménagement et d'édification de la capitale, la CCN dépend de l'appui de la population locale. Consciente que ce soutien repose, à son tour, sur un échange

d'information et un dialogue sains, la CCN a organisé sa première assemblée annuelle publique en 2001 et ouvert ainsi ses portes à la population. Tenu en novembre 2002, la deuxième édition a tablé sur le succès de la première rencontre. Ses délibérations ont fait l'objet d'une webdiffusion novatrice, élargissant ainsi énormément la

Au cours de la période de planification, la CCN augmentera le nombre de personnes rejointes dans le cadre des consultations ou des séances d'information de la CCN.

Au cours de la période de planification, la CCN obtiendra des réactions positives du public au sujet des occasions de livrer des commentaires qui voient dans le cadre des consultations de la CCN, et de leur satisfaction à l'égard des processus employés.

Des commentaires positifs, tant sur le contenu que sur le processus, ont été obtenus lors des consultations publiques entourant l'examen du Plan directeur du parc de la Gatineau et lors de la rencontre avec les groupes d'intérêts spécifiques. Un sondage a été réalisé auprès des résidents afin de déterminer l'incidence des efforts accrus en matière de diffusion d'information et d'occasions de recueillir l'avis du public. Les résultats révèlent que les résidents sont satisfaits des initiatives de la CCN en ce sens ainsi que de ses produits et programmes. La société d'Étrot a aussi effectué auprès des résidents un sondage sur son image publique. Il en ressort que plus de 80 p. 100 des résidents de la CCN estiment profiter personnellement de la présence de la CCN dans la collectivité. Un sondage omnibus national s'est penché sur les perceptions du public à l'égard de la capitale. Les résultats ont servi à l'élaboration du Plan de marketing, d'affaires publiques et de communications.

Il a été difficile de quantifier le nombre de personnes rejointes lors des consultations et des séances d'information de la CCN. Plusieurs moyens ont servi à renseigner le public, comme des envois postaux sur une plus grande superficie, un recours aux journaux et la communication de renseignements aux médias dans de meilleurs délais. En tout, 16 réunions ou consultations ont été organisées pour le public, y compris l'assemblée annuelle publique, la rencontre des groupes d'intérêts, les ateliers et des discussions sur de grands projets. Selon les participants aux réunions, leurs attentes ont été satisfaites.

## INDICATEURS DE RENDEMENT RÉALISATIONS 2002-2003

stratégique de la CCN.

ont été invités (soit directement, soit par des annonces générales) à présenter au conseil d'administration de la CCN des exposés sur quatre thèmes : les loisirs, le patrimoine, l'aménagement et les transports, et l'urbanisme. Trente-deux groupes ont répondu à l'invitation et ont énoncé leurs préoccupations sur des sujets allant de la gestion des espaces verts et de la préservation du patrimoine bâti à la circulation automobile et aux pesticides chimiques. Les résultats de la réunion ont ensuite été pris en considération lors de la séance annuelle de planification

de divers sujets.

Par la suite, les participants ont pu formuler des commentaires et discuter du nouveau règlement sur les animaux). Tenu en novembre 2002, la deuxième édition a tablé sur le succès de la première rencontre. Ses délibérations ont fait l'objet d'une webdiffusion novatrice, élargissant ainsi énormément la

**EXAMEN SPÉCIAL** La vérificatrice générale du Canada a réalisé un examen spécial en 2002-2003. Une telle étude est effectuée tous les cinq ans afin de déterminer si les éléments d'actif sont convenablement protégés et contrôlés, si la gestion des ressources financières, humaines et matérielles de la CCN est économique et efficiente et si le déroulement des opérations de la société d'État est efficace. La vérificatrice générale n'a signalé aucune lacune importante. Des améliorations mineures ont été recommandées en faveur d'un processus plus structuré de gestion des projets et de l'approvisionnement. Un plan d'action de gestion a été élaboré en réponse aux recommandations.

**TECHNOLOGIE** La CCN a continué de développer les capacités techniques nécessaires à son fonctionnement avec une efficacité optimale. Diverses améliorations technologiques ont été apportées. En voici un exemple : à Ottawa, la hauteur permise des édifices est établie en fonction de celle de la tour de la Paix. Au cours du dernier exercice, la CCN a mis au point des modèles géographiques des hauteurs autorisées pour vérifier la conformité de nouveaux projets immobiliers aux exigences. Les technologies traditionnelles n'ont pas été laissées pour compte. Une meilleure desserte par radio bidirectionnelle améliorera la sécurité de la population en aidant les agents de conservation du parc de la Gatineau à effectuer des opérations efficaces de recherche et de sauvetage et à faire appliquer les règlements. C'est toutefois dans le secteur des communications que la CCN a vraiment brillé. Ainsi, en 2002-2003, la société d'État a webdiffusé son assemblée annuelle publique et l'annonce de la tenue de la cérémonie de remise des prix Juno dans la RCN.

**RECHERCHE** Chaque année, la CCN réalise des projets de recherche à diverses fins, que ce soit pour se faire une idée de son marché, évaluer les diverses idées de son marché, évaluer les bureaux du gouvernement fédéral, en passant par le besoin de créer un office régional du film. Compte tenu de l'expansion rapide des villes des deux côtés de la rivière, il a été convenu, lors des réunions, que des communications en temps opportun

Le rapport publié en 2000 par le Cercle Sussex indiquait clairement que la CCN devait améliorer ses communications avec le grand public et ses partenaires municipaux. En 2002-2003, la CCN a réagi à ces recommandations de diverses manières. Notamment, elle a organisé une assemblée annuelle plurielle à laquelle la population a été invitée, représentant ainsi une innovation de l'exercice précédent, et a donné un plus grand impact à ses initiatives de communication en établissant un comité consultatif fédéral-municipal.

**COMITÉ TRIPARTITE DE PLANIFICATION DE LA CAPITALITÉ NATIONALE** Afin d'améliorer les relations de travail avec les municipalités, la CCN a établi un groupe tripartite en 2002-2003 et organisé cinq rencontres avec les maires d'Ottawa et de Gatineau au cours de l'exercice. Les sujets abordés sont allés du transport (notamment, le transport en commun rapide et les ponts interprovinciaux) aux édifices à

Le niveau de sensibilisation du public par rapport aux offres et aux activités de la CCN et la perception de l'image de marque s'amélioreront au cours de période de planification (ou moyen de sondages annuels)

Diverses études ont été réalisées, y compris un sondage sur l'image de marque, un sondage omnibus des résidents et un sondage national sur la perception des Canadiens à l'égard de la capitale et de la CCN. Selon le sondage national, 76 p. 100 des Canadiens sont d'accord pour dire que la RCN constitue une source de fierté

La CCN obtiendra des réactions positives (au moyen d'analyses médiatiques et de résultats d'enquête menées à l'échelle de la société d'État) concernant la communication efficace relative aux principaux projets de la CCN, particulièrement au réaménagement des plaines Lebreton et à la revitalisation de la rue Sparks

La CCN a effectué quatre analyses des activités des médias et du ton de la couverture relativement aux grands projets de la CCN. La société d'État a bénéficié d'une couverture positive, en particulier du réaménagement des plaines Lebreton. En tout, plus de 7 500 reportages ont été diffusés en 2002-2003. Sur une échelle de 1 à 10, le ton de la couverture se situe à 7,9 et est donc positif

INDICATEURS DE RENDEMENT  
RÉALISATIONS 2002-2003

COMMUNICATIONS

ou public de  
seignements sur la CCN et ses activités

INDICATEURS DE RENDEMENT

conformément aux meilleures pratiques

**Stratégie :** Assurer des services centraux qui procurent un avantage stratégique à la CCN et encourageant une gestion efficace et efficiente,

SERVICES CENTRAUX

Au cours du dernier exercice, comme d'habitude, une gamme étendue de services de soutien opérationnel stratégique ont été dispensés à l'échelle de l'organisme, notamment aux chapitres du droit, des finances,

des ressources humaines et de la recherche. Toutes ces prestations aident la CCN à fonctionner efficacement et à relever les défis quotidiens qui sont associés à ses activités réalisées au nom des Canadiens.

Voit ce que les résultats des études menées conformément au Plan de recherche de la CCN de 2002-2003 soient exacts, opportuns et pertinents.

recherches menées par la CCN au cours de l'année.

Cet objectif a été atteint. Des études de recherche ont été réalisées dans des domaines comme les communications, la programmation et le tourisme. En outre, les résultats de recherches effectuées par des organismes externes ont été communiqués à la CCN. Un nouveau produit intitulé *CAPITALISER sur la recherche* a été lancé en 2002. Il résume les principales

S'assurer que la CCN respecte toutes les exigences applicables en matière de lois et de réglementation (y compris les obligations de la Loi sur la gestion des finances publiques, du Règlement sur les marchés de l'énergie et de la Loi sur l'accès à l'information et la Loi sur la protection des renseignements personnels), et que le nombre de plaintes ou d'exceptions justifiées soit minimal.

Cet objectif a été atteint. Plusieurs autres rapports spéciaux ont été rédigés, dont le rapport annuel de 2001 sur l'équité en matière d'emploi et le rapport de 2002 sur la santé et la sécurité. Un sondage sur la langue de travail a été réalisé dans le contexte de la Loi sur les langues officielles. Ses résultats devraient être connus au début de 2003-2004. Durant l'exercice financier, la société d'état a effectué mensuellement un suivi des marchés adigués et établi des rapports à leur sujet. Le rapport annuel sur les activités d'achat a été remis à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et des résultats comparatifs ont été présentés à la CCN dans le cadre du processus de suivi. En tout, 97 demandes d'accès à l'information ont été reçues (une hausse de 28 p. 100 par rapport à l'exercice précédent) et 98 demandes ont fait l'objet d'une réponse, ce qui a impliqué l'examen de 20 971 pages d'information (150 p. 100 de l'exercice précédent). Au cours de l'exercice, six plaintes ont porté sur l'accès à l'information. L'une d'elles a été réglée avec succès et des enquêtes ont été lancées sur les autres. Le rapport annuel de 2000-2001 sur l'application des lois sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels a été rédigé et remis au Parlement à temps. La CCN a obtenu l'approbation ministérielle et celle des organismes centraux à l'égard de quelque 14 présentations au Conseil du Trésor. Certains initiatives-clés ont été approuvées : les marchés de services d'experts-conseils et de construction relatifs aux plaintes LeBreton, le financement des mesures de sécurité entourant la fête du Canada, la restauration de l'édifice de l'écurie de Rideau Hall et les règlements sur les animaux et sur les propriétés de la CCN et la circulation sur celles-ci. Le *Résumé du plan d'entreprise de 2002-2003 à 2006-2007*, le *Rapport annuel 2001-2002* et le *Plan d'entreprise de 2003-2004 à 2007-2008* ont été présentés à la ministre à temps. En outre, les approbations ont été coordonnées dans les délais prévus pour le Budget principal et le Budget supplémentaire des dépenses et la mise à jour annuelle des niveaux de référence.

Assurer la mise en œuvre opportune de toutes les recommandations principales découlant des vérifications d'attestation annuelles du Bureau du vérificateur général et, d'ici 2003-2004, assurer la mise en œuvre de toutes les recommandations principales découlant de l'examen spécial du Bureau du vérificateur général de 2002

La CCN a obtenu un excellent bilan de santé du Bureau du vérificateur général dans le rapport de son examen spécial. Les quelques améliorations mineures qui sont exigées font l'objet d'un plan d'action de gestion. Avec efficacité, la CCN a achevé ses activités liées à la fin de l'exercice financier 2001-2002, préparé les divers exposés destinés à des comités au sujet des états financiers et a obtenu de bons résultats, avec la formulation d'une seule observation, selon le plan 2002-2003 de vérification d'attestation des états financiers du Bureau du vérificateur général. Le projet pilote de gestion des documents électroniques a été couronné de succès, ce qui a donné lieu à l'approbation d'une mise en œuvre à l'échelle de la CCN en 2003-2004.

Implanter l'intranet de base d'ici la fin de 2002-2003.

Cet objectif a été atteint. Des séances d'information ont été organisées pour le personnel. La version bêta du site a été mise en ligne. L'intranet comporte maintenant des pages Web dynamiques qui présentent le point sur des sujets dignes de mention et des activités à venir, diffusant des messages du président, proposant une section « En vedette », un bulletin et des répertoires personnalisés. Un cadre de régie, qui précise les rôles et les responsabilités en matière d'intranet, a été établi afin de tenir le site à jour. L'intranet a été baptisé « Au cœur de la CCN », ce qui reflète les valeurs institutionnelles de la société d'état.

Améliorer constamment les technologies Web afin de répondre aux besoins que créent les programmes et les activités (p. ex., consultations, commandes et production de recherches) au cours de la période de planification.

La fonctionnalité Web a été améliorée pour permettre au Système de gestion des contacts publics d'enregistrer les demandes de mises à jour reçues par l'entremise du site Web de la CCN au sujet des consultations publiques relatives à l'agenda 21 pour la capitale, à l'examen du *Plan directeur du parc de la Gatineau* et à l'initiative stratégique de transport. Des webdiffusions en direct ont été produites pour l'assemblée annuelle publique et l'annonce de la tenue de la cérémonie de remise des prix Juno dans la RCN. Un sondage réalisé en ligne au sujet du site Web institutionnel a révélé un taux de satisfaction de 3,6 sur 5. Les utilisateurs du site ont été d'accord pour dire qu'ils pouvaient trouver de l'information sur les projets et l'organisation de la CCN et les perspectives de carrière et que ces renseignements étaient utiles. Selon le sondage, il y aurait lieu d'améliorer notamment l'universalité de l'accès, le dialogue et le moteur de recherche du site.



## Secteur IV

# Services de l'entreprise

### Objectifs

Donner des conseils

stratégiques, financiers et

en ressources humaines à

l'échelle de toute la CCN

et fournir les outils et la compétence

technologiques nécessaires au

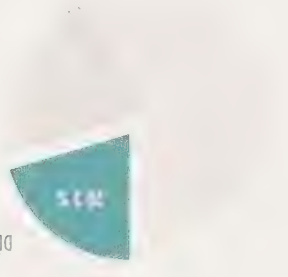
fonctionnement efficace et efficient

de la société d'Etat.

Accroître le niveau de sensibilisation

et de soutien à l'endroit de la CCN,

dans la RCN et à l'échelle nationale.



BUDGET : 24,4 MILLIONS  
DÉPENSES RÉELLES : 23,2 MILLIONS

POURCENTAGE DES DÉPENSES DE  
LA CCN CONSACRÉES AU SECTEUR IV

**Stratégie :** Jouer le rôle d'intendant de la capitale en assurant la préservation, la protection et l'utilisation durable des biens naturels et construits du parc de la Gatineau, de la Ceinture de verdure et des terrains urbains de la capitale.

## Le parc de la Gatineau

Un nouveau centre national d'entraînement a été établi pour les skieurs de fond dans le parc de la Gatineau. Exploité conjointement par Ski de fond Canada et l'Université Carleton.

le centre offrira un entraînement de qualité supérieure à de jeunes fondeurs âgés de 18 à 23 ans.

Le parc de la Gatineau mettra à leur disposition un superbe réseau de pistes qui sillonne l'un

des terrains les plus exigeants au monde pour ce sport. Il

s'agit du troisième centre de ce genre au Canada, les deux autres se trouvant en Colombie-Britannique et dans une autre

région du Québec.

En 2002-2003, la CCN a affecté de nouvelles ressources — financières et humaines — au renforcement de la gestion environnementale dans la RCN. En particulier, elle a amélioré la base de données sur les sites contaminés et défini un nouveau cadre de recherche scientifique.

**INTENDANCE** À titre d'intendant environnemental des terrains fédéraux de la RCN, la CCN agit en fonction de son *Plan d'évaluation environnementale des sites* (1999) pour recueillir des données sur les sites contaminés et assainir ceux-ci. Les travaux d'assainissement les plus importants et les plus spectaculaires du dernier exercice ont été réalisés sur les plaines Lebreton. Victime de plus de 100 ans d'utilisation industrielle

En 2002-2003, établir un plan d'action environnemental plurimodal qui inclura des objectifs spécifiques

de gestion des ressources naturelles, d'utilisation et de gestion des terrains et de gestion de l'environnement;

mettre ce plan à jour annuellement.

l'urban — période de planification, dans le cadre de son programme de gestion des sites contaminés, la CCN conclura la phase I (préliminaire) d'évaluations environnementales (EE) de sites pour la totalité des sites à priorité moyenne et élevée (749 sites). D'ici 2005-2006, elle aura également évalué 60 p. 100 de ses sites à faible priorité. Pour les sites présentant un risque élevé pour la santé humaine ou qui sont non conformes du point de vue de l'environnement, la CCN réalisera la phase II détaillée des EE, en plus des évaluations de risque, de la gestion, de l'assainissement et de la surveillance, selon le cas.

Le Programme d'inspection des réservoirs de carburant est terminé et des inventaires ont été réalisés pour divers portefeuilles de la CCN. Un inventaire des réservoirs installés sur les propriétés que loue la CCN a aussi été amorcé. Le nouveau module consacré à la responsabilité relative aux réservoirs de carburant a été approuvé et des données ont été recueillies au sujet de plusieurs portefeuilles de la CCN.

## INDICATEURS DE RENDEMENT

## RÉALISATIONS 2002-2003

L'élaboration d'un plan d'action environnemental triennal a été achevée et la CCN a approuvé une politique sur la durabilité de l'environnement.

La phase I de l'EE a été achevée pour 51 des 104 propriétés à priorité faible, moyenne ou élevée. En outre, la phase II de l'EE a été terminée pour 29 sites. La CCN a obtenu 100 p. 100 des données annuelles fixées pour son programme de gestion des sites contaminés. Elle est sur la bonne voie pour ce qui est de la conclusion du nombre établi d'EE d'ici la fin de la période de planification. Elle l'est également en ce qui concerne l'évaluation de 60 p. 100 de ses sites à faible priorité d'ici 2005-2006.

**Stratégie :** Créer une gamme appropriée de services de parcs et d'installations récréatives en plein air pour permettre aux visiteurs de profiter des espaces verts de la capitale et faire la promotion et l'animation de la RCN.

pratique. En outre, la CCN a redonné vie au lac Dow grâce à une programmation novatrice. Ainsi, les toutes sont réunies lorsque les Sénateurs d'Ottawa, prétendants à la coupe Stanley en 2003, ont fait montre de leur talent ou lorsque les membres du club de patinage artistique Minto ont recréé une patinoire d'antan aménagée sur un étang de village. Le projet a réussi. Au cours de sa 33<sup>e</sup> saison, la patinoire du canal Rideau a attiré un nombre impressionnant de 900 000 personnes. Beaucoup d'entre elles ont adopté le lac Dow comme point de départ ou d'arrivée.

**SENTIERS RÉCRÉATIFS** Les sentiers récréatifs représentent l'une des idées géniales des années 1970. De nos jours, un réseau de quelque 1 70 kilomètres longe les voies d'eau de la capitale et traverse la RCN de bout en bout. Il relie la capitale au reste du Canada par le Sentier transcanadien. En outre, les sentiers offrent un accès extraordinaire aux trésors culturels et naturels de la région. En 2002-2003, conformément aux améliorations proposées dans le Plan stratégique d'aménagement, on a commencé la construction de nouveaux sentiers à Gatineau (dans le parc Jacques-Cartier et le long de la rue Laurier). Parmi les sentiers plantés au cours de l'exercice en vue de leur aménagement, on en trouve un qui mènera cyclistes et joggers au Centre national des Arts et un autre qui suivra la promenade Sussex en direction nord-est, le long du tronçon international du boulevard de la Confédération.

**PATINOIRE DU CANAL RIDEAU** Le projet consistait à créer une porte d'accès à une expérience de patinage sur le canal Rideau, à la hauteur du splendide lac Dow. D'importants progrès ont été accomplis par l'ajout d'éléments décoratifs (par exemple, des bannières flottantes verticales) et la construction d'autres de repos ornées d'arbres et d'un chalet qui ont rendu l'emplacement plus charmant et plus

consécutive, ses installations de camping ont été lauréates des Grands Prix du tourisme de l'Outaouais. Durant l'hiver, le parc a, de nouveau, accueilli la Keskinnada Lopper, l'une des 14 courses de ski de fond d'un circuit international. Chaque année, certains des meilleurs fondeurs de la planète. En 2003, la Keskinnada Loppet a été choisie comme l'une des huit courses du prestigieux circuit FIS Marathon Cup.

Le réseau de sentiers récréatifs a été amélioré par des travaux sur le tronçon nord-sud du port Jacques-Cartier, le sentier de la promenade de la Ferme et le sentier est de la Rivière-Rideau. Le tronçon du Centre national des Arts est en train d'être réexaminé.

Les plans de réalisation de certains tronçons du réseau de sentiers récréatifs seront révisés et mis en œuvre quand la mise à jour sera terminée en 2003-2004. Des discussions préliminaires ont été tenues avec les villes d'Ottawa et de Gatineau. La Municipalité Chelisea, le Canton de Russell et la Municipalité régionale de comté des Collines-de-l'Outaouais seront également consultés dans le cadre du processus de mise à jour de 2004.

On a construit un nouveau chalet et trois nouvelles aires de repos pour la patinoire. Un cadre de programmation a été élaboré et mis en œuvre pour le lac Dow. La patinoire a engendré des recettes de 410 000 \$. Selon un sondage, les gens sont très satisfaits des services offerts sur la patinoire du canal Rideau. Une visite virtuelle de la patinoire a été lancée en ligne et a accueilli 119 000 visiteurs.

**PARC DE LA GATINEAU** Zone de conservation riche de 36 131 hectares de forêts et de lacs et de près de 200 kilomètres de pistes de randonnée pédestre et de ski de fond, le parc de la Gatineau donne un aperçu extraordinaire de la nature canadienne au seuil même de la capitale urbaine. En 2002, pour la deuxième année

Après un siècle d'aménagement de paysages et de parcs, la capitale du Canada s'est valu le surnom de « capitale verte ». Pour encourager les visiteurs à reconnaître et à apprécier les espaces verts de la région comme éléments de l'« expérience » de la capitale, la CCN a continué de gérer le parc de la Gatineau comme point d'entrée accessible à l'arrière-pays canadien. En outre, elle a formulé un plan visant à mieux faire connaître les sentiers récréatifs de la région et a pris des mesures pour renouveler la patinoire du canal Rideau.

La CCN améliorera le réseau de sentiers récréatifs de la capitale (le Sentier de la capitale) en remettant en état 57 kilomètres de sentiers existants d'ici 2007. d'ici 2005, elle terminera de nouveaux tronçons (parc Jacques-Cartier, rue Lourier dans le secteur Hull, Centre national des Arts, promenade SusseX), elle aménagera 40 p. 100 du sentier de la Ceinture de verdure d'ici 2007.

D'ici 2004-2005, avec des partenaires, la CCN terminera la mise à jour du « Plan stratégique d'aménagement pour un réseau intégré de sentiers récréatifs pour la région de la capitale nationale (1994) ». Au cours de la période de planification, la CCN améliorera la patinoire du canal Rideau, en se concentrant sur la construction de nouvelles installations, y compris un nouveau chalet, l'amélioration des aires de repos et la transformation du lac Dow en une porte d'accès et la



REVITALISATION DU CŒUR DE LA CAPITALE

Stratégie : S'acquitter du rôle de « bâtisseur de la capitale » en revitalisant le secteur du cœur de la capitale

La patinoire du canal Rideau

En 2002-2003, les Amis de la patinoire du canal Rideau, regroupant alors 72 organismes, ont versé 61 700 \$ pour l'entretien de la patinoire de 7,8 kilomètres. La saison de patinage a duré 70 jours, ce qui s'approche du record de 81 jours. En moyenne, les gens peuvent patiner 50 jours par saison. La CCN travaille depuis huit ans à la constitution de ce groupe solide de partisans issus de la collectivité. Elle commence à récolter les bénéfices sous forme de ressources précieuses

nationale et communautaire.

Le Plan de la capitale du Canada et

l'Agenda 21 pour la capitale sont en harmonie avec des initiatives fédérales visant le renouveau et la revitalisation du centre de la capitale. Depuis un certain temps déjà, la CCN travaille avec le ministère du Patrimoine canadien et d'autres membres du portefeuille à la planification du renouveau des espaces fédéraux du cœur de la capitale. Le boulevard de la Confédération s'inscrit parfaitement dans le cadre de ces efforts. Dans le même contexte, la CCN a lancé un important projet au cours du dernier exercice, celui du réaménagement des plaines LeBreton.

INDICATEURS DE RENDEMENT

- a. D'ici l'automne 2002, la CCN aura terminé l'assainissement et amorcé le transfert de la portion du site non touchée par la promenade de la rivière des Outaouais, identifiée pour ériger le nouveau Musée canadien de la guerre (MCG); d'ici l'automne 2003, le reste du site du Musée aura été assaini et transféré;
- b. D'ici la fin de 2002-2003, la CCN aura obtenu toutes les approbations nécessaires à l'infrastructure et à l'assainissement du reste du secteur au nord de l'aqueduc;
- c. D'ici la fin de 2003, la construction du boulevard LeBreton sera terminée.

Le plan de la capitale du Canada et

D'ici la fin de 2002-2003, la CCN aura terminé toutes les études, les consultations et les activités nécessaires pour satisfaire aux exigences du processus d'approbation, y compris celles de la Ville d'Ottawa.

- a. Le chantier de construction du MCG a été préparé par l'enlèvement des sols contaminés et la réduction d'évaluations environnementales et archéologiques. Le transfert d'ouvrages en collaboration avec le MCG a été signé, mais la cession immobilière a été reportée jusqu'à la conclusion d'une entente sur l'utilisation des terrains;
- b. L'évaluation environnementale et l'assainissement des sols ont été achevés pour la déviation routière de la promenade de l'Outaouais. La construction du détour aura lieu en 2003-2004;
- c. L'évaluation environnementale du boulevard LeBreton a débuté en 2002-2003 et l'appel d'offres pour les travaux de construction sera lancé en 2003-2004. On prévoit maintenant que le boulevard LeBreton sera achevé au début de 2004-2005.

Plusieurs études à l'appui de la revitalisation de la rue Sparks ont été achevées, notamment des études géotechniques et d'autres sur les microclimats, le paysage urbain, les scènes de la capitale, la circulation et le stationnement. Les consultations publiques prévues se dérouleront en 2003-2004, dans le contexte du Plan du secteur du cœur de la capitale. Elles suivront la période consacrée aux études et sont prévues pour l'automne 2003. La présentation à la Ville d'Ottawa des demandes d'approbation d'aspects précis du projet a été reportée dans l'attente d'autres consultations publiques.

tout en constituant une importante source de recettes. Afin que les gestionnaires immobiliers disposent de renseignements exacts et à jour pour l'élaboration du Système intégré d'information sur la gestion des biens (SIGB). À la fin de 2002-2003, elle avait presque terminé la fonction « gestion du cycle de vie » (80 p. 100).

## INDICATEURS DE RENDEMENT RÉALISATIONS 2002-2003

La CCN préparera et appliquera les règlements suivants afin d'assurer la protection et la gestion des terrains de la CCN :

- a. en 2002-2003, elle appliquera le règlement de la CCN concernant les animaux domestiques;
- b. en 2002-2003, elle entreprendra la révision du Règlement sur les propriétés de la Commission de la Capitale nationale et la version révisée du Règlement sur les propriétés de la Commission de la Capitale nationale et la circulation sur ces dernières.

D'ici 2002-2003, la CCN achèvera la réflexion du pont Champlain et, d'ici 2003-2004, elle terminera le plan de mise en service et de gestion du pont.

Doté d'une voie centrale réversible destinée aux véhicules à occupation multiple, le pont Champlain a été rouvert en juillet 2002. En raison de la congestion de la circulation, la voie d'accès nord a été modifiée par la suite. Par ailleurs, le plan de mise en service et de gestion du pont a été achevé.

Les travaux de conservation du pilâtre et de répartition structurelle de la suite royale de Rideau Hall ont été achevés. Le réaménagement de l'édifice de l'écurie devait être terminé à la fin de 2003-2004. D'autres améliorations nécessaires à la résidence principale sont en train d'être conçues ou réalisées.

Plusieurs grands projets ont été achevés à Rideau Hall, dont l'amélioration du local des installations mécaniques et électriques, la pose d'une ligne d'alimentation électrique de 13,2 kV, la réflexion de la serre utilitaire et la restauration de l'entrée principale et de l'avant-cour.

La construction d'un système d'irrigation des terrains de Rideau Hall par l'eau de la rivière des Outaouais a été achevée en 2002-2003.

D'ici 2004-2005, la CCN mettra en œuvre les principaux éléments d'un système intégré d'information sur la gestion des biens, dans l'ordre suivant :

- a. en 2002-2003, on élaborera les gabarits et les éléments du module des cycles de vie, y compris une nouvelle ligne d'alimentation électrique, la mise en œuvre des infrastructures et des priorités liées à la gestion de la sécurité dans la résidence principale;
- b. d'ici 2002-2003, on achèvera la portée du module de gestion du cycle de vie, la mise en œuvre sera terminée en 2003-2004;
- c. en 2002-2003, on achèvera la portée du module concernant l'environnement. La mise en œuvre sera terminée en 2004-2005.

En 2002-2003, la CCN conclura une entente avec la Ville d'Ottawa pour l'en-tretien conjoint du boulevard de la Contédération.

La CCN atteindra les objectifs de recettes suivants durant 2002-2003 :

- a. des recettes de la location de biens à usage locatif de 13 530 000 \$;
- b. des recettes de baux d'aménagement, provenant surtout du site Sussex-Mackenzie, de 500 000 \$;
- c. des recettes de 6 000 000 \$ provenant de l'aliénation de terrains.

En 2003-2004, on élaborera une politique sur les frais d'utilisation et, en 2004-2005, on élaborera, en fonction de celle-ci, une stratégie révisée de mise en œuvre du programme de frais d'utilisation

Une ébauche de lignes directrices et une ébauche de politique sur les frais d'utilisation ont été achevées et sont en train d'être examinées.

**Stratégie :** Protéger les terrains naturels et les constructions grâce à des programmes rentables d'entretien, de gestion, d'aménagement et de réfection, et par l'application de normes de qualité et de service appropriées

## Le pont Champlain

*A l'automne 2002, les personnes déambulant sur l'île Bate, dans la rivière des Outaouais, ont bénéficié d'une bonne vue sur le nouveau pont Champlain. Ils ont également pu voir une exposition inusitée. Soucieux de préserver au moins une partie du vieux pont, des ingénieurs ont pris des dispositions pour faire installer sur l'île une des poutres d'acier originales de 1928 comme arrière-plan d'une exposition sur l'histoire et l'importance du pont Champlain.*

À titre de propriétaire et de gestionnaire de centaines de kilomètres urbains qui lui sont propres, la CCN lui a ajouté un autre élément en 2002, lorsque, à l'occasion de travaux de voirie réalisés par la Ville d'Ottawa, elle a aménagé l'avant-cour Sussex de Rideau Hall de façon à ce qu'elle respecte les normes établies pour le boulevard. L'avant-cour avoisine maintenant un carrefour giratoire paysager qui offre une meilleure sécurité routière et constitue un élégant portail pour Rideau Hall. Des lampadaires du modèle adopté pour le boulevard de la Confédération ont été installés et des rangées d'érables plantées. Fabriquée en 1868 pour le premier gouverneur général du Canada, la grille de l'entrée principale a été désignée trésor national. Elle a été enlevée en 2002, restaurée avec soin, puis remplacée, de même qu'une section de clôture en fer de chaque côté du Corps de garde. Grâce à ces travaux, la nouvelle avant-cour était prête et des bannières pittoresques flottaient aux lampadaires quand Sa Majesté la reine Elizabeth II est arrivée à Rideau Hall en octobre 2002 à l'occasion de sa tournée du Jubilé.

**RÉSIDENCES OFFICIELLES** À titre d'intendant des six résidences officielles situées dans la RCN, la CCN a continué d'appliquer un plan de gestion du cycle de vie pour ces précieux biens patrimoniaux. Ces résidences doivent être entretenues tout en respectant leur importance historique et leur rôle de scènes de la vie publique. Grâce à un nouveau financement à court terme en place de 2001 à 2003, la CCN a lancé un nouveau programme de travaux d'immobilisations afin de réaliser, dans les résidences officielles, des projets urgents axés sur la réfection et la santé et la sécurité. De grands projets d'infrastructure se sont poursuivis, en particulier à Rideau Hall, la plus vieille et la plus fragile de ces demeures.

**PONT CHAMPLAIN** L'un des ponts les plus historiques de la capitale a littéralement fait peau neuve en juillet 2002, quand le pont Champlain reconstruit a été ouvert à la circulation. L'ouvrage original a été jété sur la rivière des Outaouais en 1928 et a servi pendant trois quarts de siècle avant son remplacement. Conçu à l'époque du 60<sup>e</sup> anniversaire de la Confédération canadienne, l'ancien pont alliait la technique de construction avec des poutres d'acier, issue de l'ère des chemins de fer, avec des éléments décoratifs tirés du réseau naissant de promenades de la capitale. Plus large, plus résistant et mieux à même de répondre aux exigences actuelles des déplacements interprovinciaux, la nouvelle structure est une digne héritière de son bel ancêtre. Elle est dotée de voies cyclables qui relient les réseaux de sentiers ontariens et québécois ainsi que d'une voie centrale réversible novatrice qui dessert les banlieusards circulant dans des véhicules à occupation multiple. Témoignage de responsabilité environnementale, la CCN a recyclé des métaux et d'autres matériaux du pont original.

**BOULEVARD DE LA CONFÉDÉRATION** Le boulevard de la Confédération est un parcours d'honneur qui forme une boucle au centre de la capitale et qui comporte aussi un tronçon en direction nord-est menant à Rideau Hall. Il se distingue par un large trottoir bordé de granit et par des



# Gestion et aménagement des biens immobiliers

## Objectifs

Fournir des occasions  
d'améliorer les richesses  
patrimoine culturel et  
milieu naturel de la  
RCN.



BUDGET : 65,6 MILLIONS  
DEPENSES RÉELLES : 67,6 MILLIONS

POURCENTAGE DES DÉPENSES DE  
LA CCN CONSACRÉES AU SECTEUR III

Optimiser l'apport des terrains et des  
bâtiments à l'appui des programmes  
et du mandat de la CCN.  
Gérer l'actif et le passif environne-  
mentaux d'une manière durable et  
responsable.

TRANSPORT

**Stratégies :** Animer et orchestrer des stratégies et des programmes fédéraux qui ont des répercussions sur le transport urbain dans la RCN, tout en veillant à l'atteinte des buts et des objectifs fédéraux généraux.

Participer à des études conjointes avec les partenaires provinciaux et municipaux, afin de régler les problèmes relatifs au transport interprovincial et municipal dans la RCN.

**TRANSPORT** La CCN a continué de jouer son rôle traditionnel de chef de file, tant à titre de point de contact fédéral pour les municipalités qu'à celui de coordonnateur des activités immobilières d'autres organismes fédéraux de la capitale. Entre autres, elle s'est affairée à promouvoir un consensus fédéral-municipal sur des enjeux de transport à long terme, dont ceux relatifs aux ponts inter-provinciaux, qui possèdent une importance symbolique.

**POINTS INTERPROVINCIAUX** Le rapport présenté par le Cercle Suisse en 2000 conseille vivement à la CCN de se réunir régulièrement avec les maires de la RCN. La CCN a répondu en mettant sur pied un comité tripartite auquel siègent des représentants d'Ottawa et de Gatineau. Le comité s'est rencontré cinq fois en 2002-2003. Lors de ces

INDICATEURS DE RENDEMENT

RÉALISATIONS 2002-2003

D'ici la fin de 2002-2003, la CCN aura rédigé un plan stratégique en matière de transport, lequel définira le rôle du gouvernement fédéral en matière de transport urbain dans la RCN; ce plan contribuera à l'initiative « Agenda 21 pour la capitale ».

D'ici la fin de 2003-2004, la CCN aura terminé une étude conjointe d'évaluation environnementale, révisée en collaboration avec ses partenaires et les bons intervenants, afin de déterminer l'emploi et les effets des futurs ponts interprovinciaux et d'un réseau de périphériques desservant la RCN

L'approbation d'un plan stratégique en matière de transport a été reportée au milieu de 2003-2004, afin de permettre la participation des partenaires et des intervenants.

La version définitive du mandat d'une étude conjointe d'évaluation environnementale a été rédigée. L'étude devait être terminée au milieu de 2003-2004. On a continué de se pencher sur les enjeux relatifs à la planification, au transport et à l'environnement qui desservent la RCN

**Stratégie :** Appliquer les lois, les politiques et les plans fédéraux afin de protéger et d'améliorer les milieux bâtis et naturels de la RCN, au moyen du processus d'approbation de l'utilisation, du design et des transactions relativement aux terrains fédéraux

**PAYSAGES CULTURELS** Au début du XX<sup>e</sup> siècle, des géographes ont élaboré le concept de « paysage culturel » (par exemple, un groupe d'édifices importants qui sont aménagés dans un paysage, ou un lopin de terre associé à un événement culturel ou historique). À la CCN, les paysages culturels se définissent comme « des lieux géographiques qui ont des caractéristiques ou qui reflètent les valeurs d'une société du fait de l'interaction humaine avec l'environnement ». Le concept est utile en ce sens qu'il aide à ne pas limiter les principes de protection du patrimoine aux édifices. En 2002-2003, la CCN a commencé la rédaction d'un ensemble de principes qui l'aideraient à reconnaître et à protéger de tels biens culturels dans la RCN.

## INDICATEURS DE RENDEMENT

## RÉALISATIONS 2002-2003

Une étude a été lancée pour déterminer les critères d'évaluation des paysages culturels de la RCN

D'ici 2003-2004, la CCN établira des critères pour déterminer les principaux paysages culturels de la RCN, ainsi que des lignes directrices pour les protéger

Une entente a été conclue avec Parcs Canada pour que la collection de la maison du colonel By soit évaluée et cataloguée sur quatre ans. Suivre l'élaboration

Pendant la période de planification, la CCN verra à établir un dépôt adéquat pour chacune de ses grandes collections d'objets. Les priorités seront la collection de la maison du colonel By et les objets historiques du parc du Lac-Leamy

d'objets ont été finalisées ou révisées pour les collections du parc du Lac-Leamy, du Corridor des voyageurs du parc Jacques-Cartier et de Billings Midden. De nouvelles pièces archéologiques du Site de la période préhistorique) ont été découvertes dans le parc Jacques-Cartier (Gatineau) et un dépôt adéquat pour elles fait actuellement l'objet d'une étude. Des discussions sont en cours pour le transfert de la collection des plaines LeBreton à la Ville d'Ottawa

La CCN travaille en étroite partenariat avec les municipalités des deux côtés de la rivière des Outaouais. Comme suite aux fusions municipales en Ontario et au Québec, les autorités locales ont lancé une nouvelle ronde de grandes activités de planification. La CCN doit travailler avec elles — et des partenaires fédéraux — pour s'assurer que l'aspect « capitale » est reflété dans la planification à tous les niveaux

**POUVOIR LÉGISLATIF** Dans un champ de compétence complexe où interviennent de nombreux organismes fédéraux et municipaux, la CCN joue un rôle de coordination essentiel en matière d'aménagement ou d'utilisation des terrains fédéraux. En plus de gérer, d'aménager et de faire usage de ses propres terrains et édifices, la CCN dispose du pouvoir législatif l'habilitant à examiner et à approuver des transactions immobilières et des propositions de design et d'utilisation des terrains émanant d'autres priorités fédérales de la région de la capitale nationale (RCN). (Des renseignements supplémentaires se trouvent à la page 45.)



un plan de politique générale dont les principes s'inscrivent dans une vision de haut niveau de la capitale du XXI<sup>e</sup> siècle. De son côté, l'Agenda 21 pour la capitale monte comment cette vision deviendra réalité. Il expose systématiquement les stratégies, précise les projets et recommande des interventions dans le contexte de six grands thèmes : le symbolisme dans la capitale; l'expérience des visiteurs, les rivières; l'environnement naturel; les édifices à bureaux du gouvernement fédéral, la capitale rurale. (Pour vous renseigner davantage, rendez-vous à la page 4.) En 2002-2003, la CCN a réalisé une évaluation environnementale stratégique et collaboré avec d'autres organismes de planification — notamment Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et les villes d'Ottawa et de Gatineau — pour peaufiner l'Agenda 21 pour la capitale. Elle a ensuite présenté les résultats à la population pour consultation.

#### PLAN DE SECTEUR DU CŒUR DE LA CAPITALE Le plan de secteur relatif au centre de la capitale (volet du Plan directeur des terrains urbains, en cours d'élaboration) vise à

endiguer l'expansion tentaculaire par

- **RUE SPARKS** La CCN a continué d'étudier ses options, dont la plus

• **PLAINES LEBRETON** La CCN a lancé une série de consultations publiques sur le nouveau tracé de la promenade de l'Outaouais et la conception du boulevard Lebreton. En outre, elle a terminé des études d'évaluation environnementale, conformément à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*. Lors d'une rencontre tenue en mai 2002, des groupes locaux d'intérêts ont demandé à la CCN de poursuivre ses travaux de préservation des artefacts archéologiques du secteur et d'envisager l'inclusion de logements abordables dans le plan d'aménagement final.

un aménagement mixte intensif. Il représente la troisième phase d'un processus de planification à trois volets (vision, concept et, maintenant, initiatives particulières) pour le secteur du cœur de la capitale. En 2002-2003, la CCN a lancé des consultations publiques pour façonner certaines initiatives et les faire progresser le plus possible. Les travaux se sont concentrés sur deux projets en particulier :

**PLAN DIRECTEUR DU PARC DE LA GATINEAU** La CCN vise à assurer l'équilibre entre l'utilisation publique et la préservation de la nature dans une zone de conservation de 36 131 hectares dans les collines de la Gatineau. Le deuxième plan directeur du parc de la Gatineau a été achevé en 1990. Beaucoup a changé depuis, y compris le transfert de l'autorité de gestion du parc à un entrepreneur. De nos jours, comme le *Plan de la capitale du Canada* (1999) — occupe le sommet de la hiérarchie de planification régionale, la CCN réexamine le plan directeur pour voir s'il est toujours pertinent, compte tenu des nouvelles politiques et des événements de la dernière décennie. En 2002-2003, la CCN a dévoilé des propositions préliminaires aux partenaires intéressés et déterminé le besoin d'évaluer les enjeux, les tendances et les profits d'utilisation actuels relativement au parc de la Gatineau.

controversée est l'aménagement d'une place publique à l'intersection des rues Sparks et Metcalfe. Elle a également poursuivi des études techniques sur la circulation.

**Stratégie :** Positionner le Plan de la capitale du Canada comme la vision prédominante de l'aménagement futur de la région de la capitale du Canada et comme le cadre d'exécution de divers plans de soutien et stratégies de mise en œuvre.

commencé l'élaboration du Plan de secteur du cœur de la capitale.

**AGENDA 21 POUR LA CAPITALE** Ce plan concret — qui constitue ni plus ni moins qu'un plan détaillé de la capitale de l'avenir — représente la prochaine étape du processus de planification. Le Plan de la capitale du Canada est

En 2002-2003, prenant appui sur le Plan de la capitale du Canada de 1999, la CCN a entrepris l'élaboration d'un plan complémentaire stratégique et de mise en service qui concrétise la vision de haut niveau et détaille certains projets (en particulier ceux des plaines LeBreton et de la rue Sparks). Le secteur de la planification a aussi

D'ici la fin de 2002-2003, la CCN aura élaboré l'« Agenda 21 pour la capitale » et obtenu son approbation de la Commission; le Plan de la capitale du Canada pourra alors être mis en œuvre.

A l'issue d'un processus de consultation, le Plan de secteur du cœur de la capitale sera terminé en 2002-2003.

Les consultations publiques sur le Plan de secteur du cœur de la capitale se tiendront maintenant en même temps que celles sur le Plan directeur des terrains urbains, soit au milieu de l'exercice 2003-2004. On prévoit mettre la dernière main au document plus tard au cours de cet exercice. Plusieurs études justificatives ont été lancées, y compris la Vision de programmation pour le cœur de la capitale, le plan de développement intégré de la rivière des Outaouais, en matière d'urbanisme pour le centre-ville et le Plan lumière du cœur de la capitale.

D'ici 2002-2003, la CCN terminera la mise à jour du Plan directeur du parc de la Gatineau. Des ateliers ont été organisés avec des groupes d'intérêts et des employés et des consultations publiques ont été menées. L'achèvement de la mise à jour du Plan directeur du parc de la Gatineau se poursuivra au cours de 2003-2004 pour permettre des consultations publiques supplémentaires.

L'analyse de la planification ainsi que de l'exposé de la planification a été reporté au milieu de 2003-2004. On a permis une plus grande participation des parties intéressées de l'extérieur. Au cours de 2002-2003, on a terminé le repérage et l'analyse des enjeux ainsi que plusieurs études justificatives (p. ex., sur le rôle de la capitale, la planification et le stationnement, et les scènes de la capitale).

D'ici la fin de 2003-2004, en collaboration avec les bons intervenants et s'appuyant sur les travaux de planification du quadripartite Metcalfe-O'Connor, la CCN aura terminé la planification détaillée de la revitalisation du quadrilatère situé entre les rues Metcalfe et O'Connor, dans le mail de la rue Sparks.

Une étude de vocation a été lancée. Son achèvement est prévu pour le milieu de 2003-2004. L'élaboration de la stratégie et de la vision de revitalisation a été reportée à 2004-2005 afin de permettre la consultation des parties intéressées et de la population.

D'ici la fin de la période de planification, la CCN aura achevé tous les éléments du Plan directeur des terrains urbains, terminant ainsi le dernier des trois plans directeurs composant le Cadre de planification de la capitale de la CCN.

Les travaux de planification ont été retardés jusqu'en 2003-2004. Un exposé d'initiation sera présenté à la Commission au début de 2003-2004, avant le commencement des initiatives de planification. On prévoit toujours que le plan sera achevé d'ici la fin de la période de planification.

INDICATEURS DE RENDEMENT RÉALISATIONS 2002-2003

# Planification de la région de la capitale nationale

## Objectifs

En collaboration avec d'autres autorités compétentes en matière de planification

planifier l'orientation, l'usage

et l'aménagement des terrains

fédéraux dans la région de la capitale nationale (RCN) afin que leur évolution soit cohérente avec l'image et le

caractère de la capitale, et la qualité

de vie qu'elle offre.

Coordonner l'aménagement et faire

en sorte que les utilisations, les plans et

les conceptions des terrains fédéraux

de la RCN correspondent à leur

signification à l'échelle nationale et

tiennent compte du milieu naturel et

du patrimoine.



1,6 %

BUDGET : 1,9 MILLION  
DÉPENSES RÉELLES : 1,8 MILLION

POURCENTAGE DES DÉPENSES DE LA CCN CONSACRÉES AU SECTEUR II



## INDICATEURS DE RENDEMENT

RÉALISATIONS 2002-2003

Les démarches de la CCN ont été essentielles à l'obtention, pour la région, de la cérémonie de remise des prix Juno de 2003 et, ainsi, à la sensibilisation de 2,2 millions de téléspectateurs canadiens à la capitale. Une entente a été conclue avec WPBS, station de télévision publique américaine, pour l'acquisition de l'émission *The Gardener*, qui me en vedette Ed Lawrence, employé de la CCN.

La CCN conclura de nouvelles ententes de télédiffusion et augmentera le nombre et le prestige des manifestations et des programmes télédiffusés qui attirent l'attention sur la RCN.

On accroîtra la visibilité de la CCN grâce à la conception d'un logo institutionnel amélioré d'ici la fin de 2002-2003; on augmentera le nombre et la visibilité des panneaux de signalisation et des mentions de la participation de la CCN lors des activités qu'elle appuie.

Des concepts ont été élaborés pour la mise à jour de l'image de marque. Les améliorations devraient être en vigueur en 2003-2004. De gros panneaux ont été installés sur les plaines le long du sentier pour signaler la contribution de la CCN au réaménagement du site. Des panneaux améliorés ont été posés lors du Bal de Neige et quelque 25 panneaux supplémentaires ont été placés à divers endroits pour une publicité croisée avec d'autres programmes et activités qui concernent la CCN.

## INDICATEURS DE RENDEMENT

RÉALISATIONS 2002-2003

Plus de 2,2 millions de dollars en espèces ont été produits en 2002-2003, ce qui représente une augmentation de 22 p. 100, compte tenu de la cible qui fixe un accroissement de 32 p. 100 à long terme.

La CCN augmentera ses recettes de 32 p. 100 au cours des cinq prochaines années, grâce à des partenariats de commandite, de marchandisage et de marketing (l'exclusion des dons de biens et services et des recettes provenant du Pavillon Canada-Monde et du spectacle son et lumière qui sont comptabilisées séparément).

**Stratégie :** Poursuivre les occasions viables de commandite et de marchandisage, et en concevoir de nouvelles, en établissant de nouveaux partenariats avec de marketing ainsi que des détaillants nationaux et des commanditaires.

## COMMANDITE ET MARCHANDISAGE

Les possibilités de commémoration abondent, mais les emplacements de premier choix à cette fin sont rares dans le centre de la capitale. La CCN doit donc exploiter les sites existants avec soin et choisir des thèmes de commémoration dans le contexte d'un plan cohérent et exhaustif. Compte tenu de cette situation, elle a commencé en 2002-2003 à examiner et à mettre sa politique relative aux monuments commémoratifs afin qu'elle serve de guide pour la conception et l'installation de ceux-ci.

**COLLINE DU PARLEMENT** La colline du Parlement constitue le haut lieu de rassemblement de la capitale du Canada, sinon du pays. En tant que telle, elle représente pour la CCN — responsable des services aux visiteurs sur place — une magnifiqu occasion de diffuser des messages et de l'information sur la capitale. Le guide de

## MARKETING ET PROMOTION

**Stratégie :** Travailler avec des partenaires en vue d'entreprendre des initiatives de marketing et de médiation à grande échelle ayant pour thème les activités et manifestations de la CCN et de la région de la capitale nationale (RCN).

La sensibilisation constitue le prélude de l'appréciation. La CCN a besoin d'un soutien pour édifier une grande capitale. Afin d'obtenir cet appui, elle doit mieux faire connaître la capitale et mettre en lumière les réalisations antérieures. La Direction des communications, du marketing et des relations extérieures a collaboré avec des organismes locaux et nationaux d'envergure pour améliorer la réputation de la capitale et engendrer de nouvelles recettes. Au cours de l'exercice, des efforts importants ont été consentis pour la rédaction de l'ébauche du nouveau plan de mar-

keting, d'affaires publiques et de communications qui orientera la CCN dans la promotion de ses activités et de ses programmes tout au long des cinq prochaines années.

**THE GARDENER** Depuis 1899, la CCN et ses prédécesseurs apprennent et peaufinent les principes de jardinage et d'aménagement paysager dans cette capitale nordique. Par leur verdure, les jardins constituent une importante source de prestige, tant pour la capitale que pour la société d'État. En 2002, la CCN a signé une entente avec la station de télévision publique WPBS-TV de Watertown, dans l'État de New York, pour la production d'un programme de 13 épisodes mettant en vedette Ed Lawrence, célèbre conseiller en horticulture de la CCN. Chaque émission est consacrée à l'un de grands jardins d'Amérique du Nord et comporte une chronique de conseils pratiques filmée à Rideau Hall, résidence de la

gouverneure générale à Ottawa. Les émissions ont été diffusées à travers le Canada et par 80 stations de télévision publique aux États-Unis.

**VISIBILITÉ** Une reconnaissance, une appréciation et un soutien généralisés sont essentiels à la capacité de la CCN de poursuivre l'édification d'une grande capitale pour les générations à venir. L'appréciation dépend de la connaissance. Afin d'obtenir l'appui nécessaire, la CCN doit associer son nom clairement avec des biens immobiliers et des activités qui contribuent à la qualité de vie dans la capitale. En 2002-2003, la CCN a révisé ses politiques et ses marches à suivre relatives aux panneaux de signalisation et aux mentions de participation afin de s'assurer qu'on rend à César ce qui appartient à César. En outre, elle a amorcé le remaniement de son logo pour que celui-ci reflète plus précisément ses nombreux aspects.

## REALISATIONS: 1993-2003

le Centre a pris en main l'exploitation de la ligne d'urgence de la CCN pendant les heures ouvrables.

L'incidence de la capitale a accru de 322 470 visiteurs, soit une diminution de seulement 2,6 p. 100 par rapport à l'exercice précédent, malgré un ralentissement du tourisme et la fermeture de l'édifice pendant deux jours durant le sommet du G8. Le Centre de contact de la capitale a répondu à 88 858 demandes en 2002-2003, ce qui représente une diminution de 11 p. 100 par rapport à l'exercice précédent. Aucun sondage officiel n'a été réalisé, mais les commentaires officiels ont révélé que les niveaux de service satisfaisants (selon des normes de qualité précisées par l'entremise d'un sondage pancanadien sur les attentes de la population du pays relativement aux services gouvernementaux). Grâce à un marketing plus ciblé, le service des visites guidées et des itinéraires a géré 657 réservations en 2002-2003 (une augmentation de 28 p. 100 par

## Stratégie

un plus d'organiser de grandes manifestations « vedettes », la CCN a investi dans des aspects importants de l'expérience de la capitale qui sont axés sur les paysages et la culture, afin de rendre la capitale plus significative pour la population du pays et plus représentative du Canada.

## REALISATIONS 2002-2003

Nous le phase II de l'oyage urbain — la situation d'urbs d'intervention — des possibilités de partemonts fédéraux ont été examinées pour le boulevard de la Confédération. Le plan relatif à notre québécoise de la région indique es emplacements susceptibles de faire l'objet d'une interprétation qui sont situés sur les terrains de la CCN le long du sentier des Voyageurs (du porc au Lac-Lemay à Aymer).

La Stratégie des programmes éducatifs de la CCN a été approuvée. Le nombre de visites de groupes scolaires a augmenté par rapport à l'an dernier pour tous les programmes. Un sondage sur les



## Le Pavillon Canada-Monde

La princesse Margriet des Pays-Bas, qui est née à Ottawa durant la Seconde Guerre mondiale, a inauguré le Jardin international de la paix du Pavillon Canada-Monde au printemps 2002. Sa famille a donné des bulbes de tulipe à la capitale en 1945 en reconnaissance de l'aide du Canada durant le conflit armé. Le Jardin de la paix s'inscrit dans un mouvement international qui s'est amorcé en 1990 et dans le contexte auquel un nouveau jardin est inauguré chaque année dans un pays différent. En 2002, Attractions Canada a décerné au Pavillon Canada-Monde le prix de la meilleure nouvelle attraction au Canada.

### SERVICES AUX VISITEURS

**Stratégie :** Faire en sorte que l'Infocentre de la capitale et le Centre de contact de la capitale demeurent les principales sources d'information des Canadiens et des visiteurs au sujet de la capitale

flocons et le spectacle de patinage artistique Fête sur glace, présente sur le canal Rideau. Parmi les nouvelles attractions, on compte le spectacle du cirque Zero Gravity Circus, qui a réalisé un mariage audacieux de l'acrobatie et du feu. Le dernier jour, les glamoities ont fait une tournée du festival dans des voitures hippomobiles avant de s'envoler d'une manière spectaculaire dans un ballon. La population a aidé à faire du festival un succès en donnant quelque 1 600 arbres de Noël, qui ont été recyclés pour faire partie de l'aménagement du canal Rideau. L'organisme Festivals & Events Ontario a choisi le Bal de Neige parmi 3 000 manifestations communautaires et festivals pour l'ajouter à sa liste des 50 meilleurs festivals de l'Ontario.

**PAVILLON CANADA-MONDE** Maintenant dans sa deuxième année d'existence, cette exposition primée met en vedette les réalisations de Canadiens sur la scène internationale dans les domaines de la culture, de l'aide humanitaire et des sciences. Au cours du dernier exercice, le programme a permis aux visiteurs de rencontrer des Canadiens qui œuvrent à l'échelle mondiale et d'assister à des spectacles de musiciens de renommée internationale comme La Bottine

**INFOCENTRE DE LA CAPITALE** Les événements du 11 septembre 2001 et le ralentissement de l'économie ont continué d'avoir une incidence négative sur le tourisme en 2002-2003. En outre, quand les manifestations contre le sommet du G8 ont nui à la circulation piétonnière et menacé la sécurité du centre-ville en juin 2002, la CN a été obligée de fermer le centre pendant deux jours. Néanmoins, le nombre de visiteurs n'a diminué que légèrement au cours du dernier exercice, ce qui suggère que les voyageurs sont de plus en plus conscients des services diversifiés du centre et qu'ils sont constamment plus enclins à s'en prévaloir. Des parties de l'exposition primée *L'histoire de la capitale*, consacrée au centenaire

**SPECTACLE SON ET LUMIÈRE** Remanié avec une nouvelle trame sonore et de nouvelles images saisissantes du Canada, le spectacle son et lumière est retourné sur la colline du Parlement pour une saison couronnée de succès. Une fois de plus, la façade de l'édifice du Centre a été transformée tous les soirs en toile de fond pour une évocation en images de l'histoire du Canada. Malgré le fait que la saison ait été raccourcie de moitié par des retards associés aux nouvelles exigences en matière de sécurité, le spectacle a presque atteint sa cible annuelle de 160 000 spectateurs.

Souriante et les Canadian Brass. Cependant, une bonne partie de la programmation spéciale a été axée sur les enfants, par exemple, la journée d'activités familiales organisée pour souligner la fermeture du Pavillon en octobre 2002. Par ailleurs, 63 groupes scolaires ont tiré profit d'un programme interactif d'initiation au commerce international. Pour ce qui est des ajouts à la structure de l'édifice lui-même, de superbes tuiles d'Iznik, cadeau de la Turquie au Canada, ont été dévoilées. Une nouvelle campagne de marketing a aidé à mieux faire connaître le Pavillon, qui a accueilli près de 100 000 visiteurs satisfaits entre mai et octobre.

de la CN, ont été restaurées puis installées à la mezzanine à titre d'élément permanent.

### CENTRE DE CONTACT DE LA CAPITALE

Le Centre de contact de la capitale demeure la principale source de renseignements sur la capitale et la CN. À lui seul, le tourisme a constitué le motif de 80 p. 100 des demandes au cours du dernier exercice. Le déclin général du tourisme durant la période visée a eu une incidence négative sur le nombre de contacts réalisés. Cependant, cette diminution est aussi causée par une autre réussite de la CN, plus précisément le fait que le public se sent de plus à l'aise avec le site Web institutionnel de la CN comme autre source d'information et

**Stratégie :** Favoriser la visibilité, en particulier, des programmes « vedettes » de la CCN pour qu'ils continuent d'offrir des visiteurs, d'offrir des moyens efficaces de faire connaître le Canada aux Canadiens et de susciter la fierté d'être Canadien

le spectacle du soir a été télévisé depuis l'île-du-Prince-Édouard et a été remplacé à Ottawa par un spectacle de groupes populaires moins exigeant sur le plan technique. De plus, manquant de temps pour construire une scène sur place, la CCN a monté trois petites scènes hydrauliques ailleurs et les a démontées à la dernière minute. Le plan a réussi. Le spectacle du soir sur la colline a connu un aussi grand succès que de coutume, la musique entraînante convenant parfaitement à la foule, qui avait envie de faire la fête. Là et sur trois autres sites officiels, quelque 650 artistes canadiens, appuyés par presque autant de bénévoles, se sont produits le 1<sup>er</sup> juillet. La journée s'est terminée en apothéose : 1 800 feux d'artifice multicolores ont illuminé le ciel nocturne devant des milliers de spectateurs réunis sur les berges de la rivière des Outaouais pour célébrer le Canada.

**Bal de Neige** Les conditions hivernales ont été parfaites pour la célébration du 25<sup>e</sup> Bal de Neige en 2003. Le festival a attiré environ 650 000 visiteurs au cours de ses trois week-ends. Comme d'habitude, la tradition et la nouveauté s'y sont donné rendez-vous. Treize équipes de sculpteurs sur neige — une de chaque province et de chaque territoire du pays — ont participé au Concours de sculpture sur neige du Canada au parc Majors Hill. Le premier prix a été décerné à une représentation du monument de Vimy, en France. Populaire de longue date, le concours international de sculpture sur glace Reflets de glace a invité le public à essayer d'imiter les maîtres. Le triathlon du Bal de Neige a été de retour, tout comme les grandes glissades de neige du Domaine des

du Parlement — comme lieu de échange pour protester. La colline du Parlement constitue l'épicentre traditionnel des festivités nationales du Canada. Environ 1 500 000 personnes s'y sont rassemblées comme à l'accoutumée le 1<sup>er</sup> juillet afin d'assister à la cérémonie de lever du drapeau, d'applaudir le Carrousel de la Gendarmerie royale du Canada et de se divertir lors des spectacles de midi et du soir. La plupart des années, il faut jusqu'à deux semaines pour transformer l'emplacement en immense auditorium extérieur. En 2002, l'équipe logistique n'a disposé que de 72 heures. Il a fallu faire preuve d'esprit inventif et de flexibilité. L'activité de midi s'est déroulée comme d'habitude sur la colline, mais

— en particulier, vers la colline de l'Ouest pour la rencontre. Les manifestants se sont dirigés vers Ottawa le 8 en juin 2002. Pour éviter les manifestations turbulentes, il a choisi un emplacement isolé de Neige, le Pavillon Canada-Monde et le spectacle son et lumière sur la colline du Parlement. En outre, elle a limité sa clientèle ciblée afin de desservir principalement les Canadiens qui visitent la capitale.

Tout est dans la focalisation. En 2002-2003, la CCN a peaufiné son plan de programmation pour se concentrer surtout sur un petit ensemble de programmes « vedettes » de prestige, à savoir la fête du Canada, le Bal de Neige, le Pavillon Canada-Monde et le spectacle son et lumière sur la colline du Parlement. En outre, elle a limité sa clientèle ciblée afin de desservir principalement les Canadiens qui visitent la capitale.

## INDICATEURS DE RENDMENT

### RÉALISATIONS 2002-2003

Représenter le spectacle son et lumière sur la colline du Parlement en 2002, reconstruire l'auditoire afin qu'il atteigne les niveaux records de 2000 (1 600 000 personnes) et maintenir le taux de satisfaction à 85 p. 100, ou moins.

Pour la saison 2005, améliorer le spectacle son et lumière sur la colline du Parlement.

Le spectacle son et lumière a été présenté de nouveau du 5 juillet au 8 septembre 2002. La saison a été écourtée de deux mois à cause de questions de sécurité. Néanmoins, plus de 1 460 000 spectateurs ont assisté aux représentations. La réalisation du sondage sur la colline du Parlement a été reportée à 2003-2004 en raison de la saison écourtée. Toutefois, les commentaires officiels des visiteurs indiquent un maintien des taux de satisfaction.

On a amorcé une étude de faisabilité d'emplacements potentiels pour le prochain spectacle son et lumière.

Le 25<sup>e</sup> Bal de Neige a attiré environ 650 000 visiteurs — soit un taux de participation normal — malgré les conditions hivernales très froides. Les villes d'Ottawa et de Gatineau et 17 partenaires ont aidé à faire des activités un succès. Des participants du monde entier se sont affrontés lors du concours international de sculpture sur glace. Les bénévoles ont donné plus de 18 000 heures de travail, soulignant ainsi le 25<sup>e</sup> anniversaire du programme de bénévolat de la CCN (amorcé lors du Bal de Neige de 1979). Aucun sondage officiel n'a été réalisé en raison de l'année anniversaire. Il y en aura plutôt un au cours du prochain exercice, pour coïncider avec le vol de l'« égard sur... » du Bal de Neige.

La diversité du Canada a été bien représentée lors de la fête du Canada de 2002. Six cent cinquante artistes des quatre coins du pays et 500 bénévoles ont témoigné de nombreuses cultures présentes au Canada.

La programmation de la CCN, particulièrement celle de la fête du Canada, prévoit la participation de toutes les régions du Canada et l'usage des deux langues officielles, et reflète les valeurs et la diversité canadiennes.

Le Pavillon a reçu 98 421 visiteurs, ce qui constitue une hausse de 59 p. 100 par rapport à l'exercice précédent. Le taux de satisfaction a été de 95 p. 100, soit bien au-dessus de la cible. Dans le même pourcentage, les visiteurs ont déclaré avoir appris quelque chose de nouveau ou sujet des réalisations du Canada sur la scène internationale.

Le nombre annuel de visites au Pavillon Canada-Monde atteindra les 1 200 000 d'ici 2004-2005 et les taux de satisfaction et de fierté accrue seront maintenus à plus de 85 p. 100.

## Secteur I

# Promotion et la région de la capitale nationale

### Objectif

Favoriser la fierté des

citoyens et contribuer

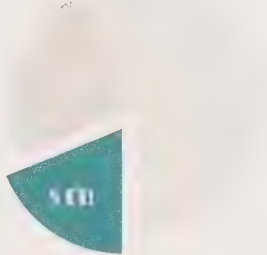
à faire connaître et

comprendre la capitale

du Canada et sa région et susciter

la participation aux activités qui

s'y déroulent.



BUDGET : 18,1 MILLIONS  
DÉPENSES RÉELLES : 21,4 MILLIONS

POURCENTAGE DES DÉPENSES DE  
LA CCN CONSACRÉES AU SECTEUR I



## L'Organisation des capitales canadiennes

La CCN a forgé un autre lien entre la capitale nationale et les capitales provinciales du Canada. Le boulevard de la Confédération est un parcours d'honneur en forme de boucle au cœur de la capitale du pays. Il se distingue par ses grands lampadaires ornés de bannières et surmontés d'une feuille d'érable en bronze et par un mobilier urbain qui lui est propre. En 2002-2003, la CCN et l'OCC ont présenté à Fredericton, capitale du Nouveau-Brunswick, des bancs et des lampadaires semblables à ceux du boulevard de la Confédération. Il s'agit de la sixième capitale à recevoir un tel cadeau.

Le Cercle Sussex sur la régie, le président de la CCN s'est réuni cinq fois avec les maires d'Ottawa et de Gatineau en 2002-2003. Lors de ces rencontres, les partenaires ont discuté de nombreuses questions d'intérêt mutuel, dont les locaux de l'administration fédérale des deux côtés de la rivière des Outaouais, le transport stratégique et le transport en commun rapide, les ponts interprovinciaux, la mise sur pied d'un office régional du

fil et les prix Juno.

### L'Organisation des capitales canadiennes

La mise en commun de l'expérience et de ressources des quatre coins du pays aide la CCN à promouvoir le développement et la reconnaissance des 14 capitales du Canada. En 1996, un nouvel organisme national, l'Organisation des capitales canadiennes (OCC), a été créé comme mécanisme de liaison de ces villes, comme véhicule de partage de l'expertise et de l'information et comme rampe de lancement d'initiatives conjointes. L'idée de ce regroupement est née en 1994, lorsque la CCN a organisé une conférence nationale de planificateurs, d'administrateurs et d'universitaires œuvrant dans les capitales provinciales et territoriales et a incité les participants à s'unir pour former un réseau pancanadien. La CCN continue de participer activement au sein de l'OCC par la réalisation de diverses initiatives, dont la plus importante a été un programme national d'échanges annuel baptisé « Fêtons le Canada dans les capitales ».

### La collectivité

Depuis 2002, la Commission se réunit une fois l'an avec des groupes locaux d'intérêts afin d'échanger de l'information et des idées au sujet du mandat de la CCN. La société d'État prend ensuite ces discussions en considération lors de l'exercice annuel de planification stratégique. L'Assemblée annuelle publique, dont la deuxième a eu lieu en 2002, représente, pour la CCN, une autre occasion de faire participer la population à ses travaux, de l'informer de ses réalisations de l'année écoulée et de lui donner un aperçu des initiatives de l'année à venir. Ces rencontres s'ajoutent aux dizaines de séances de consultation et d'information du public et des parties intéressées qui se tiennent chaque année sur une diversité de sujets.

### Le Bureau des conférenciers

Fidèle à son engagement d'informer la population de ses projets et de ses activités, la CCN a présenté 15 exposés par l'entremise du Bureau des conférenciers. Ces présentations ont porté sur une variété de sujets, dont les pratiques et les politiques de la CCN en matière de gestion environnementale, son rôle concernant le tourisme dans la capitale, le plan de développement intégré du corridor urbain de la rivière des Outaouais et des projets-clés du cœur de la capitale.

### Le Comité tripartite de planification de la capitale nationale

Conformément aux recommandations de l'étude réalisée en 2000 par

L'édification d'une capitale pour le XXI<sup>e</sup> siècle

*Le Plan de la capitale du Canada* exprime clairement une vision de l'évolution de la capitale au cours des 50 prochaines années et établit les principes qui guideront ce changement. Il ne s'agit là que du commencement. De nombreux travaux et consultations ont été amorcés afin de transformer les politiques en projets concrets et d'amener le plan au prochain niveau — vers un plan de mise en œuvre baptisé « Agenda 21 pour la capitale » et les projets d'amenagement en cours sur les plaines Lebreton.

Le 11 septembre 2001

Les répercussions du 11 septembre 2001 se feront sentir pendant bien des années encore. La CCN est confrontée à de nouveaux enjeux en matière de sécurité lors d'activités grand public comme la fête du Canada. En même temps, le 11 septembre a mis en lumière l'importance de la mission de la CCN : unir les Canadiens, les

rendre fiers de leur nationalité commune et insuffler une passion pour les valeurs canadiennes de paix et de tolérance.

Le renouvellement de la programmation

La CCN doit adapter son plan de programmation en fonction de réalités financières difficiles. Depuis plusieurs années, la hausse constante des coûts rogne les budgets consacrés aux programmes. Dans le monde de l'après 11 septembre, la CCN a du peaufiner sa programmation et trouver de nouveaux moyens de promouvoir la cohésion sociale

La collectivité et la consultation

La CCN s'acquitte de son mandat national dans un contexte régional et s'engage à de meilleures relations avec les administrations locales et le public. Alors que l'on intègre les effets de la fusion à Ottawa (1<sup>er</sup> janvier 2001) et à Gatineau (1<sup>er</sup> janvier 2002), la CCN doit établir des relations officielles avec les nouvelles municipalités et

Partenariats et consultations

Le partenariat est la clé de la réussite. La consultation est essentielle à la compréhension. Pour réaliser son mandat, la CCN a l'obligation et le besoin de travailler avec une gamme étendue de partenaires et de consulter la population. Le dernier exercice regorge d'exemples de collaboration créative qui, chacun à leur manière, ont eu une incidence sur les réalisations de la CCN.

Les urbanistes

La capitale du Canada suscite la participation de nombreuses sphères de compétence. Ainsi, le gouvernement fédéral et les administrations municipales se partagent la responsabilité de planifier dans différents secteurs. Au cours du dernier exercice, la CCN a travaillé étroitement avec les villes d'Ottawa et de Gatineau, qui étaient en train d'élaborer leur plan officiel. Pour assurer la coordination des plans, la CCN a participé au processus de planification des deux côtés de la rivière des Outaouais et retardé plusieurs études afin d'harmoniser le calendrier de planification.

La collectivité

La CCN continue d'échanger avec la population sur des projets relatifs à la RCN. En 2002-2003, elle a organisé 19 consultations publiques sur des projets clés, dont les plaines Lebreton, la mise à jour du *Plan directeur du parc de la Gatineau*, l'Agenda 21 pour la capitale, le plan de transport, le sentier du Lac-Mud et le nouvel accès au domaine Mackenzie-King. Les résultats de ces consultations ont été intégrés dans le processus de planification.

Le personnel

Par un processus de « commercialisation » mis en œuvre au milieu des années 1990, la CCN a relevé le défi de réduire son déficit et de diminuer son personnel de moitié. Son riche ensemble de programmes a ainsi franchi le XXI<sup>e</sup> siècle indemne, mais la compression de sa main-d'œuvre a augmenté considérablement la charge de travail. La CCN cherche de nouvelles façons d'appuyer son personnel pour qu'il puisse continuer à donner son plein rendement.

Le financement durable

Les coûts continuent d'augmenter. La CCN doit trouver de nouvelles sources de financement durable. Elle est également consciente de la nécessité d'établir des alliances stratégiques pour tirer le meilleur parti de rares ressources en programmation et en marketing.



# RÉCAPITULATION DE L'ANNÉE

Réaffirmer notre rôle  
de bâtisseur de la capitale





## Le Comité de la haute direction

Le Comité de la haute direction (CHD) traduit les décisions stratégiques de la Commission en mesures appropriées au niveau opérationnel. Établi lors de la création de la CCN, il comprend le président, son chef de cabinet et tous les cadres supérieurs (plus précisément, les vice-présidents et les directeurs administratifs des directions et l'avocat général de la CCN). Le CHD se réunit chaque semaine pour examiner les présentations du personnel concernant les nouveaux projets et les travaux quotidiens de la CCN.



**LE COMITÉ DE LA HAUTE DIRECTION** (de gauche à droite) : Guy Leflamme, Diane Dupuis, Deborah Tudin, Gilles Lalonde, Marcel Beaudry, Richard Fijałczuk, Micheline Dubé, Michelle Comeau, Curry Wood, Suzanne Gustafsson

## La gestion des directions

Chacune des huit directions de la CCN est chapeautée par un cadre supérieur (un vice-président ou un directeur administratif) qui est responsable du fonctionnement de sa direction ainsi que de la mise en œuvre intégrale et de la bonne gestion des politiques et des valeurs de la CCN. Chaque direction fonctionne selon un protocole d'entente qui est conclu avec le président et établit des objectifs et des mesures du rendement en fonction du Plan d'entreprise. L'état d'avancement de la réalisation des objectifs fait l'objet d'un rapport trois fois par année, afin d'assurer l'atteinte des buts ou la mise en œuvre de mesures correctives opportunes.

Un programme de gestion de la relève relève En 1999, la CCN a élaboré un programme de gestion de la relève à déterminer les postes-clés et à s'assurer de la présence d'éléments devenus directeurs. Les travaux visant employés sur 26 intéressés sont cadres supérieur, tandis que trois didats ont été promus à un poste de directeurs parmi un bassin de 21 candidats de cette initiative. Depuis le lancement de ce chapitre, les lacunes à combler leur mission destinée à combler leurs mis au point un programme de formation destiné à combler leurs puis on a évalué leurs compétences et cadres supérieur de se faire connaître, voulant être promus à des postes de aux gestionnaires et aux directeurs d'autres postes-clés. On a demandé direction, des postes de directeur ou intéressées par le Comité de la haute selon que les personnes sont ont été élaborées pour trois groupes, des cadres supérieurs. Des stratégies pour garantir la continuité au chapitre

## Lignes directrices sur la régie des entreprises

Les membres de la Commission doivent agir avec honnêteté, diligence, prudence et en toute bonne foi, conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. En 1996, le Secrétaire du Conseil du Trésor et le ministre des Finances ont publié les lignes directrices sur la régie des entreprises dans le document intitulé *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques*. La CCN avait alors déjà amorcé la mise en œuvre de la plupart des dispositions de ces lignes directrices. Depuis, elle continue de renforcer et d'améliorer ses structures et ses pratiques de régie interne.

De nos jours, dans le cadre de re-examens de rendement par année, la CCN s'assure que la Commission dispose de l'information et des analyses dont elle a besoin pour comprendre les enjeux auxquels la société d'État est confrontée et pour donner des orientations et des conseils éclairés. La CCN a systématisé la présentation des rapports portant sur des enjeux gouvernementaux d'importance (par exemple, la gestion de l'environnement). La Commission est profondément engagée dans le processus de planification stratégique de la CCN, en fournissant une direction et une orientation liées aux résultats de la réflexion stratégique, en plus d'examiner le plan d'entreprise et le rapport annuel avant que ces documents soient remis à la ministre du Patrimoine canadien. La CCN fournit aux nouveaux membres de la Commission de l'information sur l'obligation de rendre des comptes, les structures des rapports hiérarchiques et les règlements de la CCN. Les membres de la Commission visent les installations et rencontrent toute l'équipe des cadres supérieurs pour discuter des processus et des produits de la CCN et étudier les dossiers en cours. La CCN remet aux nouveaux membres les lignes directrices du gouvernement fédéral quant au rôle des administrateurs d'une société d'État, aux conflits

Les membres de la Commission ne reçoivent pas d'indemnité lorsqu'ils assistent aux réunions régulières, mais ils sont rétribués pour leur travail au sein des divers comités. En 2002-2003, ils ont reçu en tout 117 785 \$ pour cette participation. (La liste des membres de la Commission et les renseignements relatifs à leur présence aux réunions et à leurs dépenses se trouvent à l'annexe I.)

### RECRUTEMENT La CCN gère une large gamme de secteurs d'activités — plus précisément, les relations avec la collectivité et les médias; la planification d'activités spéciales et le multimédia; la planification environnementale, culturelle, urbaine et régionale; l'urbanisme et le développement urbain; la gestion et les activités commerciales. Elle a donc besoin de ses administrateurs d'une gamme étendue d'expertise. Quand des vacances surgissent, le président informe le cabinet de la ministre de l'expérience et des compétences requises. En 2001-2002, la CCN a amélioré le processus de recrutement par l'élaboration de profils des compétences pour les membres de la Commission. Ces profils indiquent les rôles et les responsabilités (par exemple, la planification stratégique, l'évaluation des risques et la gestion du rendement) et précisent les compétences et attributs fondamentaux qui sont nécessaires dans des domaines comme les finances, le marketing, les communications, la planification et l'urbanisme. Ils aideront la CCN et la ministre du Patrimoine canadien à choisir de nouveaux membres, à combler les lacunes aux chapitres des compétences et de l'expérience et, au bout du compte, à renforcer la Commission. L'analyse des lacunes se poursuit. Elle devrait être terminée à l'automne 2003.

### GESTION DES RISQUES La Commission surveille l'évolution de domaines clés

dans un milieu de risque dynamique géré par le Comité de la haute direction et donne une orientation à cet égard. La CCN dispose d'une gamme étendue de mécanismes de surveillance et de gestion des risques, entre autres un processus exhaustif de planification stratégique et plusieurs initiatives de planification de la relève. En outre, la CCN évalue les risques liés à des aspects précis de son fonctionnement, y compris le système intégré d'information sur la gestion des biens (SII CB), qui précise les processus et les marches à suivre nécessaires à la gestion de projets relatifs à de grands systèmes. En matière de gestion de l'environnement, la Commission suit les progrès réalisés pour atteindre les objectifs d'un programme de gestion des sites contaminés qui a été adopté en 1999. On a aussi mis en place un processus d'établissement de rapports réguliers sur la qualité de l'eau et la réaction aux incidents à caractère environnemental. Les projets de construction majeurs font l'objet d'un contrôle dans le contexte du système de gestion de projets de la CCN, afin d'assurer que les risques sont gérés de façon appropriée. Parmi les grands projets de 2002-2003, on trouve le réaménagement des plaines Lebreton, l'achèvement de la reconstruction du pont Champlain, l'aménagement de l'avant-cour Sussex et le programme de réfection des résidences officielles.

**ÉVALUATION DE RENDEMENT** En 2001-2002, la Commission a entrepris l'auto-évaluation des pratiques de régie interne de la CCN, compte tenu des lignes directrices du Conseil du Trésor. Après une étude exhaustive, la Commission a conclu que, en général, la société d'État est bien régie et bien gérée, que ses processus de gestion actuels suffisent et que les gestionnaires et la Commission entretiennent de bonnes relations de travail. De plus, la Commission a ciblé des améliorations au chapitre de l'administration, visant à faciliter le travail. Elle s'est engagée à répéter régulièrement cette auto-évaluation. La prochaine auto-évaluation est prévue pour le printemps 2003.

## En contact avec les Canadiens

www.commissiondelacapitaledenationale.gc.ca

En 2002-2003, le site Web de la CCN a continué de soutenir les communications avec le public canadien. Au cours de l'exercice, quelque 10 000 visiteurs s'y sont branchés chaque semaine et y ont trouvé une abondance d'information sur de grands projets, des occasions d'emploi à la CCN, des produits, des services et les actualités. En particulier, la CCN promeut le site Web à l'appui de la consultation du public et du dialogue sur des projets-clés comme les plaines LeBreton et l'Agenda 21 pour la capitale.

Au chapitre de l'établissement d'un dialogue plus libre avec le public, la webdiffusion de la deuxième assemblée annuelle publique de la CCN constitue l'une des grandes réalisations de l'exercice. Par ailleurs, une section du site Web permet maintenant aux artistes de s'inscrire en ligne auprès de la CCN pour certaines activités et de mettre à jour leur dossier de présentation.

### Les comités de direction

Par le biais de ses comités de direction, la CCN gère le processus décisionnel, surveille le rendement et évalue certaines questions liées au fonctionnement. (La liste des membres des comités se trouve à l'annexe I.)

**COMITÉ DIRECTEUR** — Il dirige la Commission sur les questions et les stratégies propres à l'organisme et approuve les projets et les opérations.

**COMITÉ DE VÉRIFICATION ET D'ÉVALUATION** — Il étudie les rapports internes de vérification et d'évaluation ainsi que la vérification annuelle des états financiers et les examens spéciaux réalisés par la vérificatrice générale. Il amorce aussi des discussions et trouve des solutions quant aux moyens d'améliorer la règle de l'entreprise et de donner suite aux priorités du gouvernement par l'intermédiaire des travaux de la Commission.

**COMITÉ D'EXAMEN DES TRAITEMENTS** — Il examine le rendement, la rémunération et les avantages sociaux des personnes nommées à temps plein par le gouverneur en conseil, dont le président.

### Les comités consultatifs

La CCN acquiert une perspective nationale et une rigueur professionnelle grâce à ces comités, dont les membres sont recrutés parmi les experts reconnus des milieux professionnels, universitaires et des affaires du Canada.

**COMITÉ CONSULTATIF DU MARKETING ET DE LA PROGRAMMATION** — Il donne des conseils sur les programmes culturels, le marketing, la commande, les partenariats et les communications.

**COMITÉ CONSULTATIF DE L'URBANISME, DU DESIGN ET DE L'IMMOBILIER** — Il donne des directives à propos de l'utilisation, de l'aménagement et de la gestion des terrains et des biens publics de la RCN, ce qui comprend l'architecture, les travaux publics, les bannières, les panneaux et les statues.

**COMITÉ CONSULTATIF DES RÉSIDENCES OFFICIELLES DU CANADA** — Il s'occupe de guider l'entretien et l'exploitation des six résidences officielles de la RCN.

**FONDS CANADIANA** — Il cherche à obtenir des dons de meubles et d'œuvres appartenant au patrimoine artistique ainsi que des dons en espèces pour améliorer les résidences officielles, compte tenu de leur fonction publique.



particulier celles visant à rendre la CCN plus accessible à la population locale. Les deux dernières assemblées annuelles publiques ont été ouvertes à la population afin de susciter une meilleure compréhension des activités de la CCN. Lors de la dernière AAP, la CCN a présenté ses grands projets d'immobilisations et donné aux membres du public l'occasion de formuler des commentaires et de poser des questions.

Dans un même ordre d'idées, la Commission a organisé en 2002-2003

sa première assemblée générale avec des groupes d'intérêts de la RCN. Lors de cette rencontre, 32 groupes ont fait des présentations qui portaient sur quatre thèmes : les loisirs et le tourisme, le patrimoine, l'environnement et les transports, et l'environnement. L'avis du public a ensuite été pris en considération dans le contexte de l'exercice annuel de planification stratégique de la CCN.

Toujours conformément aux recommandations du rapport du Cercle Sussex, le président de la CCN a

rencontré cinq fois les maires d'Ottawa et de Gatineau en 2002 dans le contexte du nouveau Comité tripartite de planification de la capitale nationale. Celui-ci, qui regroupe la société d'État et les deux municipalités, favorise une plus grande efficacité aux chapitres de la planification et de la collaboration (par exemple, dans les domaines des locaux de l'administration fédérale, des ponts interprovinciaux et des réseaux rapides de transport en commun). L'établissement d'un office régional du film constitue une importante réalisation du Comité.

## Orientation



**LE CONSEIL D'ADMINISTRATION** (de gauche à droite) : Jacques Carrière, Roland des Groseilliers, Anne Elizabeth Fry, Marcel Legault, Marcel Beaudry, François Bouché, Hélène Gauthier, et Jacques Carrière.

## Le conseil d'administration

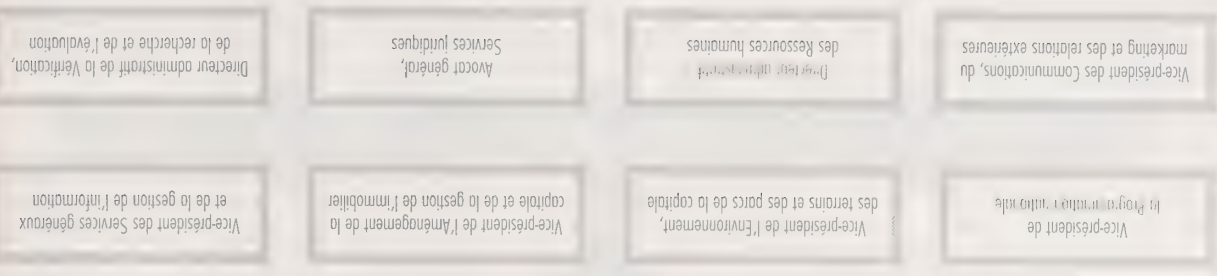
La Commission se compose de 13 membres ainsi que du président et de la vice-présidente, qui sont tous nommés par décret. Ses membres proviennent de partout au Canada, dont cinq de la RCN. Ils sont nommés pour un mandat d'une durée maximale de trois ans qui n'est renouvelable qu'une fois. La Commission se réunit au moins quatre fois par année et communique par téléconférence au besoin. Elle voit à la direction générale de l'organisme. Elle s'occupe de gérer et de préserver les ressources de la CCN, de contrôler et d'évaluer le rendement et d'en dresser un rapport et, enfin, d'encadrer certaines questions de fonctionnement. La Commission rend compte au Parlement sur l'orientation stratégique et le rendement de la CCN en présentant chaque année à la ministre un résumé du plan d'entreprise, y compris un résumé des budgets de fonctionnement et des immobilisations, et un rapport annuel.

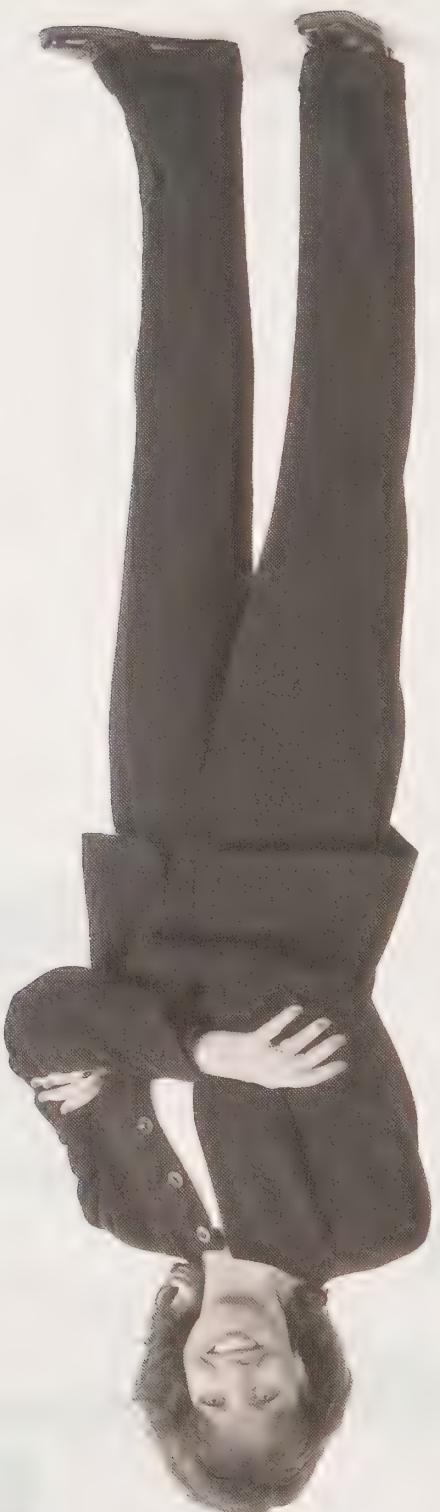
# Structure et direction de la commission

En 2000, en pleine réforme régionale et municipale, la Commission a demandé un examen des rapports de la CCN avec ses interlocuteurs par le biais du rapport du Cercle Sussex (vers des relations meilleures), qui a examiné l'ouverture et la reddition de comptes de la société d'État. Depuis, la Commission a mis en œuvre des recommandations du rapport, en

par un conseil d'administration d'envergure nationale — la « Commission » — qui s'affaire constamment à améliorer ses processus de règle et à favoriser de bonnes relations avec des organismes d'autres paliers de gouvernement et avec le public. Elle rend des comptes au Parlement par le truchement de la ministre du Patrimoine canadien.

## Vers la reddition de comptes et de bonnes relations





# RÈGLE

Fonctionnement de la CCN





Gouvernement

Une bonne partie du surplus budgétaire du gouvernement fédéral qui avait été prévu pour 2002-2003 a manqué au rendez-vous parce qu'il a fallu contre la double menace du terrorisme et de l'affaiblissement de l'économie. Dans les années à venir, des sommes supplémentaires seront nécessaires pour couvrir les frais de la réalisation des priorités fédérales que sont la santé, le logement abordable et l'infrastructure municipale. Par ailleurs, le gouvernement a favorisé la cohésion sociale au Canada par la création d'un comité directeur inter-ministériel chargé de clarifier et de renforcer les valeurs fondamentales de la société canadienne et de solidifier la confiance entre l'État et les citoyens. Le gouvernement fédéral s'est engagé à moderniser sa fonction publique afin de faire face au vieillissement de son personnel et de garantir l'apport nécessaire de jeunes employés talentueux, de manière à assurer la continuité de la prestation des services gouvernementaux.

**Economie**

Les attentats terroristes de 2001 aux États-Unis ont continué d'influer sur l'économie canadienne en 2002-2003. Ils ont engendré l'instabilité des marchés, des mises à pied, une dégringolade de la confiance des consommateurs et un fort déclin du nombre de voyageurs d'affaires et de vacanciers. Les taux d'intérêts ont baissé fortement, tandis que le gouvernement fédéral tentait de donner du tonus à l'économie. Le dollar canadien a chuté au plus faible niveau de son histoire. Si l'on tient compte également du fait que le secteur de la haute technologie était déjà affaibli, ces facteurs ont préparé le terrain à une année difficile sur le plan économique. Néanmoins, la faiblesse des taux d'intérêts et du dollar ont permis au Canada de connaître la plus forte croissance économique des pays du G7.

Société

La population du Canada augmente et sa composition se modifie. Le nombre d'habitants dépassant maintenant les 31 millions et l'immigration étant responsable d'une bonne partie de la croissance démographique, le gouvernement a un rôle important à jouer dans la promotion et l'interprétation des diverses cultures du Canada, y compris celles des Premières nations. Selon des sondages récents, les Canadiens accordent beaucoup d'importance à la vie dans une société tolérante et multiculturelle où règne la liberté de parole et d'action. Ils veulent aussi de plus en plus préserver une identité canadienne unique qui se distingue du modèle américain

**Environnement**

Le Canada s'est engagé à mettre en œuvre le Protocole de Kyoto et à prendre des mesures de grande envergure pour réduire les émissions de gaz à effet de serre. Par ailleurs, le Parlement a adopté la *Loi sur les espèces en péril*, qui vise à protéger les oiseaux migrateurs et les espèces en péril qui fréquentent les terres et les eaux fédérales. Il se penche aussi sur des modifications à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*, afin de rationaliser les processus prévus à cet égard.

**Technologie**

Le mûrissement de la révolution de l'information a une profonde incidence sur le caractère des jeunes Canadiens, qui disposent maintenant d'un accès électronique plus abordable à l'information et d'une capacité de communiquer facilement avec leurs homologues du monde entier. De plus en plus de Canadiens utilisent régulièrement le courrier électronique et Internet (51,3 p. 100 des foyers, par rapport à 35,9 p. 100 en 1998). Le gouvernement fédéral prend des mesures pour que les services gouvernementaux soient entièrement

Région de la capitale nationale

interactifs d'ici 2004. La première phase de son initiative « Gouvernement direct » étant terminée, il a fait en sorte, l'an dernier, que tous les sites gouvernementaux possèdent une identité commune et proposent aux visiteurs une convivialité et un aspect « canadien » semblables.

**Région de la capitale nationale**

En 2002, la nouvelle Ville d'Ottawa a entamé sa deuxième année aux prises avec d'importants défis financiers. En particulier, elle a affronté un manque à gagner au chapitre du financement des immobilisations. Du côté québécois de la rivière des Outaouais, les travaux de fusion de la nouvelle ville de Gatineau se sont poursuivis. Le tourisme demeure bien en deçà des niveaux de 1999-2000 dans la région. Du côté positif, le secteur de l'habitation est demeuré robuste, alors que les taux hypothécaires chutaient à leurs plus bas niveaux depuis de nombreuses années et que la valeur des propriétés continuait sa hausse. Extrêmement bas durant les années du boom de la haute technologie, le taux d'occupation des édifices commerciaux a commencé sa croissance, tandis que celui des propriétés résidentielles locales est demeuré parmi les plus faibles du pays. Le gouvernement fédéral et la province d'Ontario travaillent avec les municipalités de la RCN à la réalisation d'une initiative décennale de modernisation du réseau régional de transport en commun qui respecte les principes de la Stratégie de croissance intelligente.

# Produits et services

- Installation matérielle
- Vérifications et évaluations internes
- Ressources humaines
- Services de recherche
- Services de secrétariat
- Services de communications

L'Association internationale des festivals et événements a décerné 10 prix Pinnacle à la CCN en 2002-2003

## Or

Le Bal de Neige 2002 : Au pays du Bal de Neige (Meilleure émission télévisée nationale en français)

## Argent

Le Bal de Neige 2002 : Winter Wonderland (Meilleure émission télévisée nationale, les Immortels)

du Parlement : cérémonie d'illumination (Meilleure émission télévisée locale); le guide du solstice d'hiver Réveillons les sens (Meilleure publication promotionnelle); le Pavillon Canada-Monde (Meilleure campagne publicitaire).

## Bronze

La patinoire du canal Rideau (Meilleure affiche publicitaire); l'épinglette tulipe (Meilleure épinglette); les produits de la fête du Canada (Meilleure nouvelle promotion); les produits du Bal de Neige (Meilleurs produits [divers]); le Bal de Neige et la fête du Canada (Meilleurs produits [divers]).

Dans le cadre de son mandat, la CCN a élaboré toute une gamme de produits et de services. Ceux-ci sont liés non seulement par l'objectif et l'intérêt communs qui les motivent, mais aussi par des liens concrets et fonctionnels qui existent entre quatre secteurs d'activité. Dans l'offre de ses produits et services, la CCN trouve l'équilibre entre la construction et la préservation de l'infrastructure (sa tâche) et l'utilisation de cette infrastructure à des fins nationales d'importance (sa mission de la CCN).

## Secteur I :

### Promotion et animation de la région de la capitale nationale

Ce secteur anime et interprète la capitale, et la présente aussi aux résidents et aux visiteurs comme le lieu par excellence où apprécier le patrimoine, la culture et les réalisations du Canada grâce à des services, à des activités et à des programmes variés; il fait aussi connaître la capitale hors de la région de la capitale nationale (RCN) par des campagnes de marketing nationales, des messages radiophoniques ou télévisés et des programmes de rayonnement.

Produits :

- Activités et programmation à l'intention du public (p. ex., la fête du Canada, le spectacle son et lumière sur la colline du Parlement, le Bal de Neige)
- Programmes d'interprétation (p. ex., l'Infocentre de la capitale, le boulevard de la Confédération, le Pavillon Canada-Monde, le domaine Mackenzie-King et le programme scolaire à l'extérieur sur la colline du Parlement)

campagnes de marketing conjointes, les guides)

### Planification de la région de la capitale nationale

La CCN oriente l'aménagement et l'utilisation des terrains fédéraux,

coordonne les projets d'aménagement et vise l'excellence pour que le développement de la région soit digne du rôle et de l'importance de la capitale du Canada.

- Des plans visionnaires à long terme pour que la RCN donne des directives quant à la possession, à l'exploitation et à l'aménagement des terrains fédéraux
- Des plans régionaux ou concernant des lieux précis, des idées et des lignes directrices pour orienter l'aménagement et la gestion des terrains fédéraux
- Des approbations de l'utilisation ou de l'aménagement de tous les terrains fédéraux de la RCN

## Secteur III :

### Gestion et aménagement des biens immobiliers

La CCN gère et protège les biens ayant une importance nationale pour les générations de Canadiens à venir.

- Un ensemble de terrains qui permettent de révéler la nation canadienne dans la capitale
- Des recettes continues provenant de la location, de la vente de propriétés et d'initiatives d'aménagement qui permettent à la CCN de financer ses travaux de réhabilitation et d'entretien
- Des biens immobiliers, y compris les résidences officielles, entretenus selon les normes qui sont de mise

## Secteur IV :

### Services de l'entreprise

La CCN préconise l'utilisation efficace et productive des ressources en fournissant des services généraux centralisés à tous les secteurs d'affaires.

- Produits
- Plans d'entreprise, plans et rapports financiers
- Technologie et géomatique institutionnelles
- Gestion de l'information
- Services financiers et d'approvisionnement

La Loi sur la capitale nationale, adoptée en 1958 et modifiée en 1988, charge la CCN :

d'établir des plans d'aménagement, de conservation et d'embellissement de la région de la capitale nationale et de concourir à la réalisation de ces trois buts, afin de doter le siège du gouvernement du Canada d'un cachet et d'un caractère dignes de son importance nationale; d'organiser, de parrainer et de promouvoir, dans la région de la capitale nationale, des activités et des manifestations publiques enrichissantes pour le Canada sur les plans culturel et social, de l'égalité du statut des langues officielles du Canada ainsi que du patrimoine des Canadiens.

Le mandat de la CCN, l'habilité aussi à coordonner les politiques et les programmes du gouvernement du Canada qui concernent l'organisation, le parrainage ou la promotion, par les ministères, d'activités et de manifestations publiques liées à la région

ment fédéral.

## Statut de société d'Etat

La CCN étant une société d'Etat, elle fonctionne d'abord comme une entreprise privée. Sa politique d'intérêt public la distingue toutefois des autres sociétés d'Etat, en particulier par rapport à la création d'une capitale à l'image des Canadiens et qui suscite chez eux un sentiment de fierté à l'égard de leur pays et du patrimoine. Le statut de société d'Etat signifie que la CCN est assujettie au cadre redditionnel prévu dans la

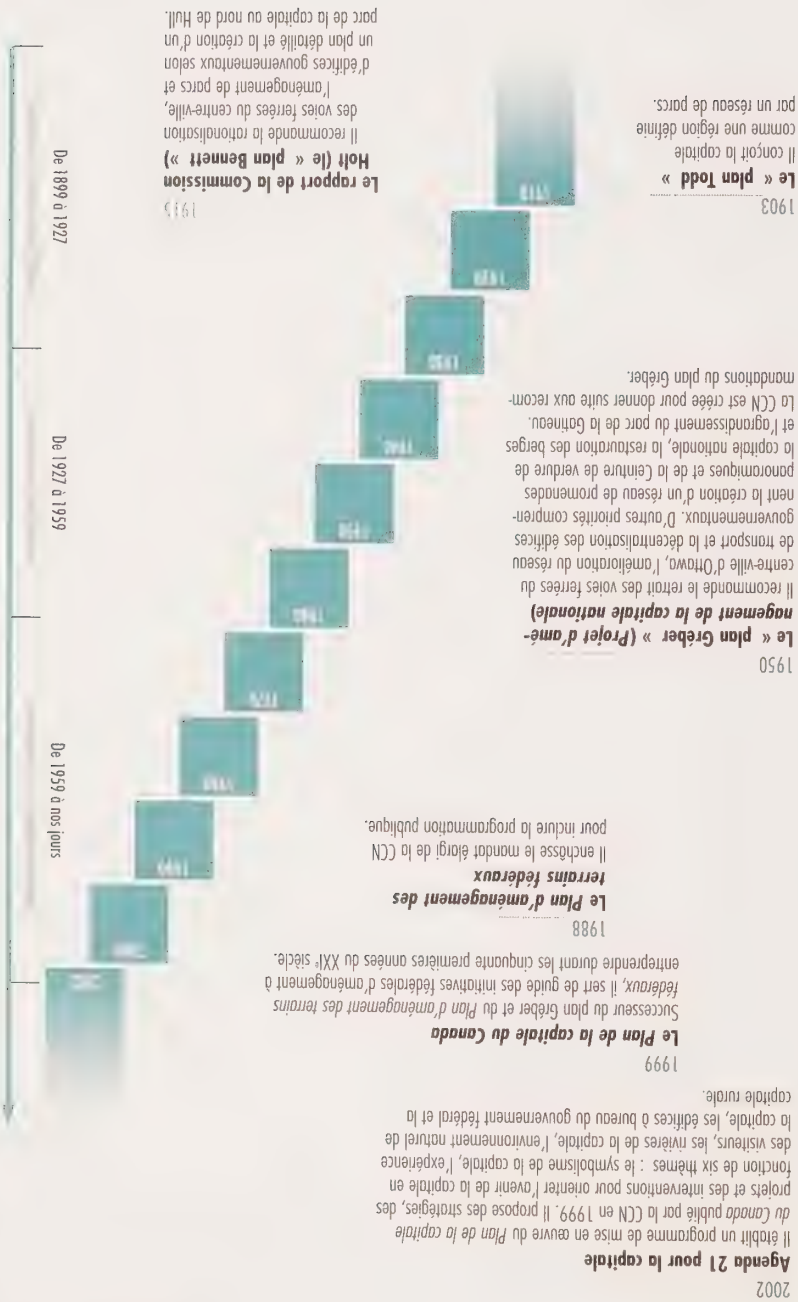
partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques. Ce statut donne à la CCN l'autonomie de gestion qu'il lui faut pour orienter, et ce, à long terme, l'aménagement des terrains de la capitale qui appartiennent au gouvernement fédéral; la souplesse pour harmoniser ses plans et ceux d'autres niveaux de gouvernement de la région; le pouvoir de conclure des ententes de partenariat productives qui serviront des objectifs communs.

## Portefeuille du Patrimoine canadien

La CCN fait partie du portefeuille du ministre du Patrimoine canadien. La CCN est forte de ses partenariats avec les organismes du Patrimoine (les musées nationaux, la Société Radio-Canada, le Centre national des Arts et d'autres) et voit à ce que ses activités complètent celles de ses institutions apparentées. De concert

avec ses partenaires du Patrimoine, la CCN s'occupe des priorités et des préoccupations communes, y compris de la mise en marché de la capitale et de ses institutions, de la télédiffusion des spectacles de la fête du Canada et de l'étude des questions liées aux installations des institutions culturelles de la capitale.





En 1999, la CCN a fêté 100 ans de planification urbaine dans la capitale du Canada. De l'agglomération sauvage qu'elle était, la capitale est devenue une grande ville moderne au cours de ce siècle d'évolution. Dans ce processus, la CCN et les organismes qui l'ont précédée ont agi comme agents de changement. Le premier de ces organismes, la Commission d'amélioration d'Ottawa (créée en 1899), s'est concentré sur Ottawa et a mis l'accent sur l'embellissement, l'aménagement de parcs et la construction de promenades. La création de la Commission du district fédéral (CDF), en 1927, annonçait une approche plus pointue, le Parlement ayant reconnu la nécessité de concevoir la capitale comme une région plus vaste englobant une partie du Québec et de l'Ontario. L'un des derniers gestes d'importance posés par la CDF fut de commander le plan Gréber, lequel élaborait en détail le développement futur de l'infrastructure de la capitale (notamment le système périphérique urbain de parcs, de promenades de même que la Ceinture de verdure). En 1959, le Parlement a développé l'idée de faire de la capitale un trésor national en créant la CCN, dont le mandat consistait à aménager une capitale représentative de l'ensemble du Canada, au fur et à mesure que le pays se transformait en un grand État moderne. Aujourd'hui, le travail de la CCN comprend non seulement la construction d'infrastructures — parcs, monuments, ponts et routes — mais aussi l'utilisation créative des espaces publics de façon à faire connaître l'héritage et la culture du Canada à un grand nombre de Canadiens.

## Mission

Susciter un sentiment de fierté et d'unité nationale par l'entremise de la région de la capitale nationale du Canada.

## Les valeurs

### Respect

Nous témoignons du respect dans toutes nos interactions en misant sur une confiance mutuelle et sur une éthique professionnelle solide, mais aussi sur l'honnêteté, l'appui et la communication.

Nous valorisons et nous respectons la diversité de notre personnel en optant pour la tolérance et l'acceptation tout en encourageant et en reconnaissant les réalisations, la compétence et les contributions tant individuelles que de groupe.

### Bien-être

Nous reconnaissons que le bien-être de l'individu est essentiel au succès et à l'efficacité de l'ensemble de l'organisme.

### Compétence et professionnalisme

Nous favorisons un milieu de travail où règne la flexibilité, la compréhension mutuelle, les attentes justes et raisonnables,

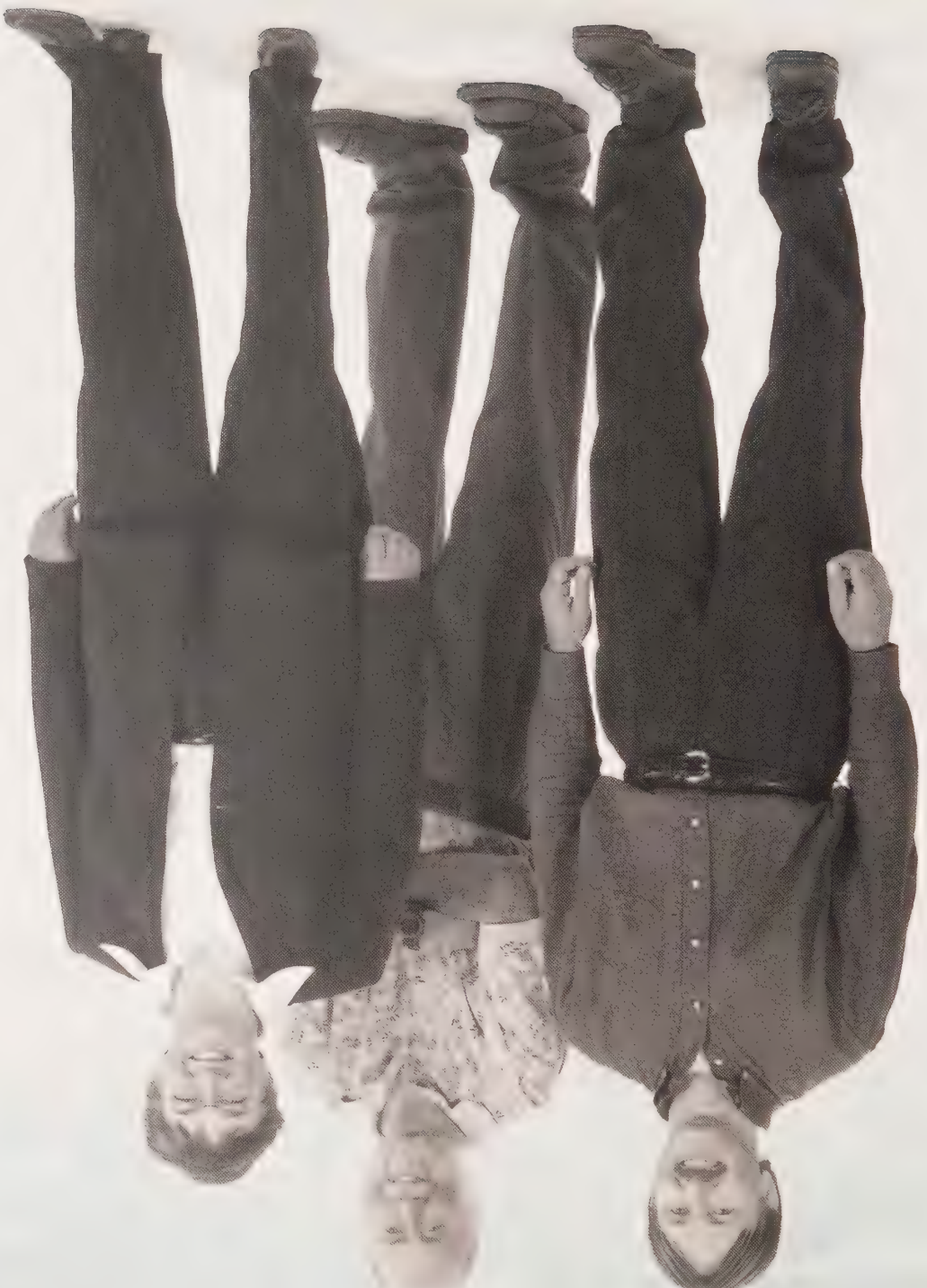
### Engagement et responsabilité

Nous soutenons un milieu de travail sain et sécuritaire, qui stimule le rendement et la réalisation personnelle et qui génère la stabilité du personnel.

### Engagement

Nous encourageons et nous reconnaissons la créativité, l'esprit d'initiative, la débrouillardise et la formation continue.

Nous visons l'excellence et mettons en pratique les principes de leadership efficace, de travail d'équipe et de communication ouverte.



Page 10 - a Cui seu



# À PROPOS DE LA CCN

Créer une capitale pour les Canadiens



## Faits saillants de l'année

### Les plaines Lebreton

Après près de quatre décennies, les plaines Lebreton sont sur le point de reprendre vie sous forme de quartier de parcs, d'institutions publiques, d'édifices commerciaux et de logements. Les archéologues ont déterré du site des objets qui jettent un nouvel éclairage sur la vie de la classe ouvrière d'Ottawa au XIX<sup>e</sup> siècle. Certaines de ces pièces ont été prêtées au Musée Bytown pour une exposition intitulée « Boozing, Brawling, Bawdy Bytown ». Sur les plaines Lebreton, les sols contaminés par les activités industrielles des siècles passés continuent d'être nettoyés, tandis que les murs du nouveau Musée canadien de la guerre sont en train de s'élever.

### La rue Sparks

La CCN a continué de travailler à son projet de revitalisation de la rue Sparks comme expression du patrimoine commercial de la capitale. Désireuse de mettre en équilibre préoccupations locales et intérêts nationaux, elle a consulté la population sur le plan de revitalisation à vocation mixte (résidentielle, commerciale et publique). La société d'État a aussi réalisé diverses études techniques et discuté de l'acquisition d'édifices situés sur le côté sud de la rue, entre les rues Metcalfe et O'Connor.

### Le pont Champlain

Des années de travail ont pris fin avec la réouverture du pont Champlain en juillet 2002. Le nouvel ouvrage, qui remplace la structure historique de 1928, est plus large et plus solide que son prédécesseur. Il est également doté d'une voie piétonnière, de voies cyclables et d'une voie centrale novatrice pour les véhicules à occupation multiple (le sens d'utilisation change durant la journée pour tenir compte du sens principal de la circulation des bus/sauts).

### Le 25<sup>e</sup> Bal de Neige

Les visiteurs de l'extérieur de la ville ont afflué dans la capitale pour célébrer la 25<sup>e</sup> édition du plus grand festival hivernal d'Amérique du Nord. Bravant le froid, ils ont admiré des feux d'artifice et des sculptures sur neige et sur glace, dégusté des pâtisseries baptisées « queues de castor », assisté à des courses de ski de fond ou à des spectacles de patinage artistique et patiné sur la patinoire du canal Rideau. Le secteur du lac Dow — emplacement d'un nouveau châtelet de la patinoire — a été repensé au cours de l'exercice de manière à ce qu'il ait l'air d'un point d'accès au festival et à ce qu'il le soit effectivement.

### Le boulevard de la Confédération

Les travaux ont commencé sur le dernier tronçon du boulevard de la Confédération, le « secteur international », qui emprunte la promenade Sussex jusqu'à Rideau Hall. En octobre 2002, lors du séjour de Sa Majesté la reine Elizabeth II dans le contexte de sa tournée du jubilé, l'avenue-cour Sussex, située devant Rideau Hall, avait déjà été transformée par l'ajout d'un nouveau carrefour giratoire et l'installation de trottoirs bordés de granite ainsi que de lampadaires et de plantes caractéristiques du boulevard de la Confédération.

### Les prix Juno

La CCN a le mandat de faire de la capitale un lieu de rassemblement pour les Canadiens. En 2002, elle a réussi à obtenir la tenue de la cérémonie de remise des prix Juno de 2003 dans la région de la capitale du Canada. Chanteurs et autres musiciens se sont réunis ici et Shania Twain a animé une brillante soirée en hommage aux meilleurs talents musicaux du pays.

### Les valeurs

De bonnes communications sont essentielles aux bonnes relations de travail, en particulier dans un organisme aussi polyvalent que la CCN. En 2002-2003, la société d'État est intervenue pour bonifier les communications internes et lancer un nouveau service intranet. La nouvelle technologie améliorera le cheminement de l'information au sein de l'organisme. Les initiatives de planification de la relève se sont poursuivies, afin de garantir la présence d'un personnel possédant les compétences et les connaissances voulues pour faire progresser la société d'État.

### L'amélioration des relations

La CCN a continué ses travaux de mise en œuvre des recommandations du rapport du Cercle Sussex, afin d'assurer que les autorités municipales et les résidents de la région participent à un dialogue constructif et qu'ils contribuent à édifier une capitale dont tous les Canadiens puissent être fiers.

# Une stratégie directrice pour le XXI<sup>e</sup> siècle

L'agenda 21 pour la capitale constitue une - prochaine étape - à titre de plan de mise en œuvre de la vision, les politiques et les principes établis dans le *Plan de la capitale du Canada* (1999). Le document propose un ensemble de stratégies, de projets et de programmes nécessaires au développement de la capitale au cours des prochaines années. Ces initiatives sont réparties selon six thèmes, qui sont exposés ci-dessous. En 2002-2003, la CCN a poursuivi la mise au point des propositions et la consultation de ses partenaires, y compris des partenaires fédéraux (comme Travaux publics et des infrastructures). Ces initiatives sont réparties selon six thèmes, qui sont exposés ci-dessous. En 2002-2003, la CCN a poursuivi la mise au point des propositions et la consultation de ses partenaires, y compris des partenaires fédéraux (comme Travaux publics et des infrastructures).



## Les édifices à bureaux du gouvernement fédéral

La région de la capitale nationale est le siège de l'administration fédérale du Canada. Plus de 10 000 fonctionnaires travaillent dans les centres-voies d'Ottawa et de Gatineau et dans des complexes périphériques. Pourtant, la ville de beaucoup d'édifices à bureaux soutiendra la réflexion ou le remplacement de vieux immeubles et verra à ce que la proportion de fonctionnaires fédéraux en Ontario et au Québec soit respectivement de 75 p. 100 et de 25 p. 100 dans la région.

## L'environnement naturel de la capitale

Rehausser l'intégrité des composantes de l'environnement de la région de la capitale nationale qui contribue à une capitale saine, grâce à une approche fondée sur les écosystèmes. Dans une région de près de 4 700 kilomètres carrés, il existe une richesse fascinante de paysages et d'habitats, y compris des forêts mixtes, des forêts de conifères ainsi que des terres humides qui ont fait l'objet d'une désignation internationale. La CCN prévoit accroître la superficie que la qualité des terres protégées, restaurer les terrains continus, pratiquer une gestion fonctionnelle exemplaire et travailler avec les municipalités afin de réduire les pressions exercées sur les espaces verts de la région.

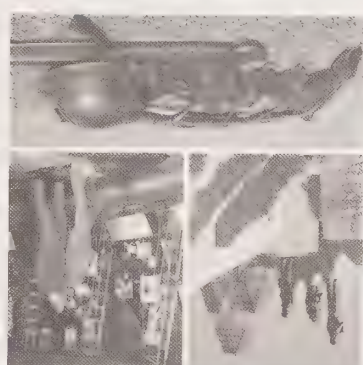
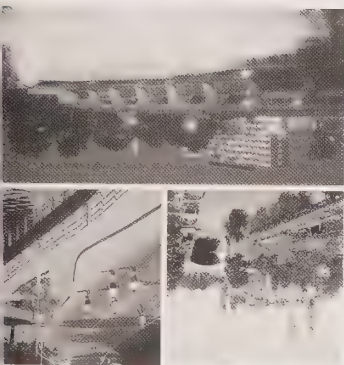
## La capitale rurale

Rehausser la présence de la capitale dans les secteurs ruraux de la région de la capitale nationale. La capitale urbaine est entourée de terres rurales ainsi que de rivières et de villages pittoresques. En fait, la zone rurale occupe quelque 80 p. 100 de la superficie de la région. La CCN s'efforce depuis longtemps d'améliorer l'accès aux secteurs ruraux et à restaurer des biens historiques. Cependant, il reste fort à faire pour transformer le monde rural en volet de l'expérience de la capitale.



# Agenda 21 pour la capitale

— l'édification d'une grande capitale pour tous les Canadiens



## ➤ Les rivières de la capitale

Affirmer et célébrer la dimension écologique et historique des rivières de la capitale dans l'histoire du pays et le rôle crucial dans l'histoire du pays et le développement de la région de la capitale nationale. Depuis sa création en 1959 la CCN consacre de gros efforts à protéger les berges de la capitale et à offrir un accès adéquat à celles-ci. Elle collaborera avec des partenaires municipaux et régionaux à la mise en œuvre d'un plan d'aménagement intégré de la rivière des Outaouais et à beaucoup d'autres initiatives.

## ➤ L'expérience des visiteurs

Rehausser l'animation de la capitale pour les visiteurs et les résidents par une programmation quatre saisons et l'intégration des expériences des visiteurs et des activités locales.

La CCN et ses partenaires s'occupent, depuis de nombreuses années, à faire de la capitale un lieu de rencontre pour les Canadiens. De nos jours, la capitale propose un large éventail de festivals nationaux, tout en interprétant ses propres caractéristiques importantes et en offrant aux visiteurs des services et un accès. La CCN prévoit aménager des secteurs et des attractions-cibles afin que les visiteurs apprécient et comprennent davantage les messages véhiculés par la capitale.

## ➤ Le symbolisme dans la capitale

Perpétuer le souvenir et la particularité de l'expérience de la capitale pour les visiteurs et les résidents.

Le meilleur de tout ce qui est canadien — l'histoire, les gens, les valeurs et les paysages — est symbolisé grâce aux statues, aux bannières, aux expositions et aux monuments, commémoratifs et autres, de la capitale. La CCN prévoit accentuer le symbolisme par un nouvel urbanisme, la conservation du patrimoine et la protection des panoramas dans le secteur du cœur de la capitale.



# Message du président

La CCN est un organisme chargé d'histoire. Année après année, nous cheminons sur la voie que nous a tracée le Parlement il y a près d'un siècle. Il nous incombe d'aménager et d'édifier une capitale qui soit digne d'un Canada en évolution. Nous avons pour mission de susciter chez les Canadiens la fierté envers leur pays.

Au cours du dernier exercice, notre route a été difficile à certains égards. L'économie étant encore perturbée par les attentats terroristes perpétrés aux États-Unis et l'expression « 11 septembre » faisant maintenant partie du vocabulaire, nous sommes conscients, plus que jamais, du besoin de sécurité et de prudence financière. Cette prise de conscience a été particulièrement vive à l'été 2002, quand les manifestants contre le G8 ont convergé sur la colline du Parlement alors que nous nous apprêtions à préparer l'emplacement pour la fête du Canada. Nous avons été forcés de nous adapter et nous y sommes parvenus. Les événements de la fin juin ont montré que la CCN est un organisme très flexible. Le fait que la fête du Canada, malgré ses différences à certains titres, a été un aussi grand succès en 2002 que d'habitude témoigne de la compétence et de la créativité de notre personnel.

Dans le monde actuel, la focalisation stratégique importe plus que jamais. Tandis que le gouvernement centralisait ses priorités vers la sécurité et la protection économique, la CCN a reconnu « vedettes », comme la fête du Canada, le Bal de Neige et le Pavillon Canada-Monde. Comme nous sommes d'avis que ces initiatives contribuent le plus à la réalisation de notre mandat, nous avons canalisé nos efforts sur elles au cours du dernier exercice. J'estime que ce « regroupement » stratégique a renforcé la programmation dans son ensemble.

L'hiver de 2003, plus froid que nombre de ses prédécesseurs, a été une saison anniversaire importante dans la région de la capitale du Canada. Il y a 25 ans, les programmeurs de la CCN ont eu l'inspiration d'utiliser la patinoire du canal Rideau comme cadre d'un nouveau festival hivernal. Depuis, nous collaborons avec des municipalités de la région et d'autres partenaires pour produire une manifestation qui symbolise et exprime notre mode de vie tout à fait nordique. Pour un heureux hasard, la saison de patinage a été exceptionnellement longue et superbe à l'occasion de ce 25<sup>e</sup> anniversaire.

Au fil des ans, des programmes comme le Bal de Neige et la fête du Canada se sont révélés d'importants mécanismes suscitant la fierté et l'unité. Cependant, les racines de la CCN se trouvent dans l'aménagement. En 1999, nous avons suivi les traces d'un des grands pionniers de l'urbanisme au Canada — Jacques Gréber, qui a donné à la capitale son plan historique de 1950 — quand nous avons publié le *Plan de la capitale du Canada*. Notre projet de transformation en réalité des principes contenus dans ce tout nouveau plan stratégique est un document complètement intitulé Agenda 21 pour la capitale. Ce plan de mise en œuvre concret expose en détail les initiatives nécessaires à la réalisation des politiques du plan établi en 1999 pour la région. Au cours du dernier exercice, nous avons consulté le public au sujet de l'Agenda 21 pour la capitale et nous prévoyons mettre la dernière main à celui-ci dans les mois à venir.

Nous n'avons toutefois pas attendu pour amorcer la prochaine phase de l'édification de la capitale. Les résultats concrets de l'Agenda 21 pour la capitale sont déjà visibles dans celle-ci, en particulier sur les plaines Lebreton. Les bulldozers se sont déplacés sur l'emplacement du nouveau Musée canadien de la guerre l'été dernier. Les travaux sont maintenant déjà bien avancés en vue d'une ouverture en 2005 de cette institution culturelle renouvelée dans la région de la capitale nationale.

Cinq grands plans ont marqué l'histoire de la capitale du Canada et chacun a joué un rôle dans l'évolution, longue et graduelle, de celle-ci. Les réalisations du passé sont clairement visibles dans les parcs et les promenades, les berges protégées, les édifices patrimoniaux et les monuments. En 1999, le *Plan de la capitale du Canada* nous a toutefois encouragés à envisager le futur et à élaborer une capitale pour l'avenir. Le réaménagement des plaines Lebreton, qui se concrétise rapidement, donne à penser que l'avenir en fonction duquel nous avons planifié et nous avons travaillé pendant de si nombreuses années est finalement arrivé.

Le président,

Marcel Beaudry

## Table des matières

3	Message du président
4	Agenda 21 pour la capitale
6	Faits saillants de l'année
7	À propos de la CCN : Créer une capitale pour les Canadiens
13	Règles : Fonctionnement de la CCN
19	Récapitulation de l'année : Raffirmer notre rôle de bâtisseur de la capitale
22	I. Promotion et animation de la région de la capitale nationale
28	II. Planification de la région de la capitale nationale
33	III. Gestion et aménagement des biens immobiliers
39	IV. Services de l'entreprise
41	Annexes de l'ouvrage
47	Rendement financier — Facts saillants 2002-2003
53	Faits financiers de 2002-2003
67	Annexes

# Rapport annuel 2002-2003

---

Commission de la capitale nationale



## Pour obtenir plus de renseignements

### Renseignements sur la CCN

Ligne Info CCN : (613) 239-5555 Ligne sans frais : 1 800 704-8227  
www.commissiondelacapitalnationale.gc.ca

### Infocentre de la capitale

(613) 239-5000 Ligne sans frais : 1 800 465-1867  
Télécopieur : (613) 952-8520  
Courriel : info@ncc-ccn.ca

### Site Web de la capitale

www.capitaldeducanada.gc.ca

### Réservations de groupe

(613) 239-5100 Ligne sans frais : 1 800 461-8020  
Télécopieur (visites et itinéraires) : (613) 239-5758

### Bureau des bénévoles

Renseignements généraux : (613) 239-5373  
Télécopieur : (613) 239-5133  
Courriel : volunteer\_benevoles@ncc-ccn.ca  
www.capitaldeducanada.gc.ca/volunteers\_benevoles

### Bibliothèque de la CCN

Bibliothécaire : (613) 239-5123  
Télécopieur : (613) 239-5179

### Commission de la capitale nationale

40, rue Elgin, pièce 202  
Ottawa, Canada K1P 1C7

Commission de la capitale nationale

Rapport annuel 2002-2003, *Concrétiser l'avenir*  
Numéro de catalogue : W91-2003

ISBN : 0-662-67501-0

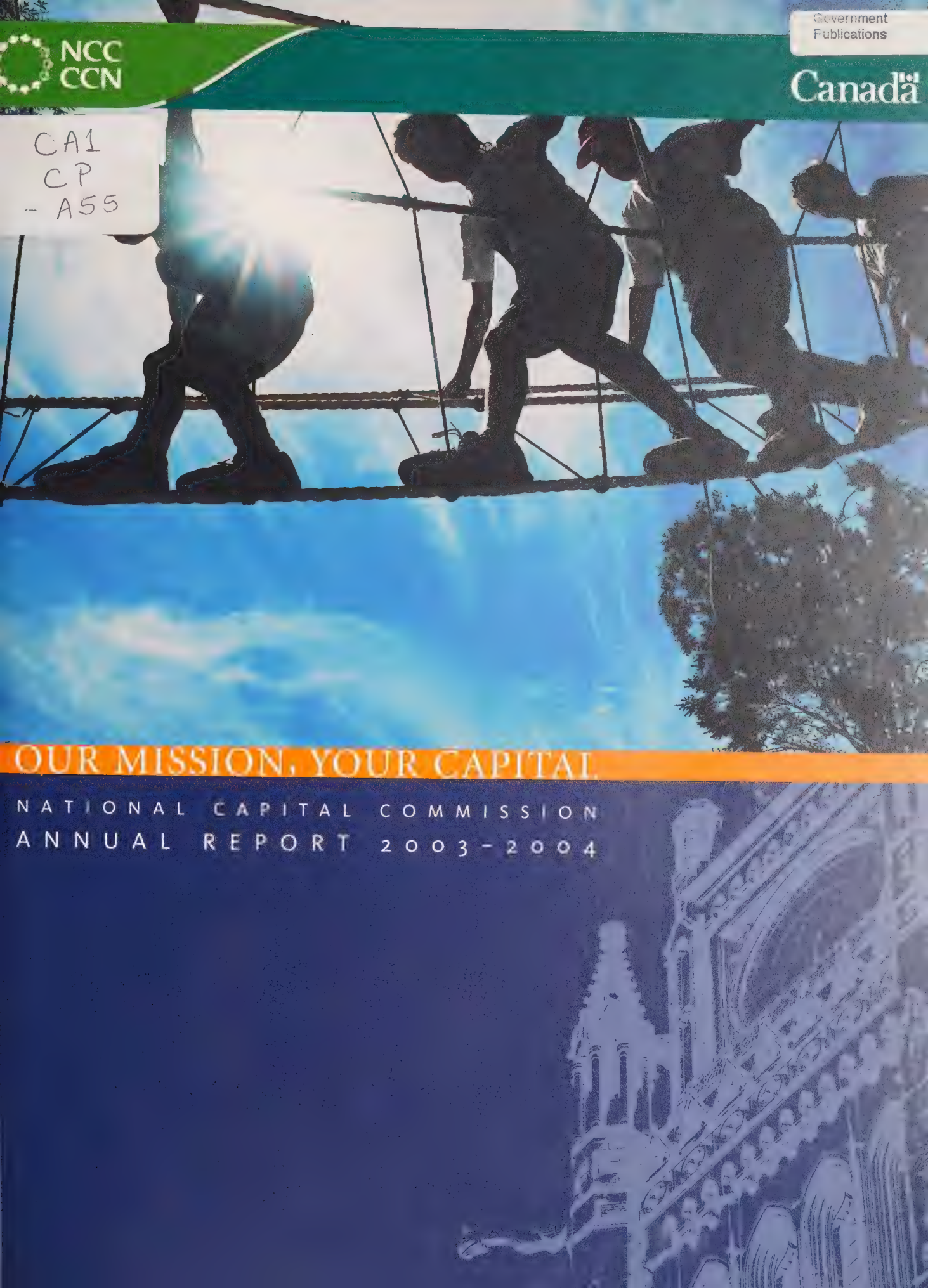
# Concrétiser l'avenir



Canada

Commission des infrastructures  
National Capital  
Infrastructure Commission





CA1  
CP  
- A55

# OUR MISSION, YOUR CAPITAL

NATIONAL CAPITAL COMMISSION  
ANNUAL REPORT 2003-2004



## For More Information

### THE NATIONAL CAPITAL COMMISSION

202-40 Elgin Street  
Ottawa, Canada K1P 1C7  
NCC Info: (613) 239-5555 Toll-free: 1 800 704-8227  
[www.nationalcapitalcommission.gc.ca](http://www.nationalcapitalcommission.gc.ca)

### CAPITAL INFOCENTRE

90 Wellington Street  
(613) 239-5000 Toll-free: 1 800 465-1867  
Fax: (613) 239-5063  
E-mail: [info@ncc-ccn.ca](mailto:info@ncc-ccn.ca)

### THE CAPITAL WEBSITE

[www.canadascapital.gc.ca](http://www.canadascapital.gc.ca)

### CAPITAL GROUP RESERVATIONS

(613) 239-5100 Toll-free: 1 800 461-8020  
Tours and itineraries fax: (613) 239-5758


### VOLUNTEER CENTRE

General information: (613) 239-5373  
Fax: (613) 239-5133  
E-mail: [volunteer\\_benevoles@ncc-ccn.ca](mailto:volunteer_benevoles@ncc-ccn.ca)  
[www.canadascapital.gc.ca/volunteers\\_benevoles](http://www.canadascapital.gc.ca/volunteers_benevoles)

### NCC LIBRARY

Librarian: (613) 239-5123  
Fax: (613) 239-5179

National Capital Commission  
Annual Report 2003-2004: *Our Mission, Your Capital*  
Catalogue number: W91-2004  
ISBN: 0-662-68316-1



# OUR MISSION, YOUR CAPITAL

NATIONAL CAPITAL COMMISSION  
ANNUAL REPORT 2003-2004

# Table of Contents

3	Chairperson's Message
4	Highlights of the Year
7	About the NCC Our Mission, Our Culture
18	Governance Sustainability and Good Relationships
26	The Year in Review: Building an Accomplishment
28	1. Promoting and Annotating the National Capital Region
35	2. Planning the National Capital Region
46	3a. Area Based Management and Development
47	3b. Corporate Services
51	4. Environmental Stewardship
52	Looking Ahead! Steering Toward the Future
53	Financial Performance Highlights: 2004-2005
59	Financial Statements: 2004-2005
79	Appendix





# A Record of Achievement

## Chairperson's Message

Some 50 years ago, when the National Capital Commission (NCC) inherited its role as federal planner from the Federal District Commission, Parliament gave it a new mandate — to create a Capital that would inspire Canadians with pride. That mission transcends any mere preoccupation with roads or bridges or landscaping. The NCC's role is to create a "meaningful" Capital, which means capturing the attention of Canadians and showing them the Capital as a reflection of their country.



Of course, that reflection has its roots in a physically impressive Capital — in the parkways and recreational pathways, in the ceremonial boulevard and preserved heritage buildings. What is truly notable about these assets, however, is their symbolic significance: the pathways lead to magnificent, historic waterways; celebratory banners and interpretive panels line Confederation Boulevard; heritage art and furniture turn every official residence into a visual textbook of Canadian history and culture. Even the flowers have meaning, with tulips that hark back to the part that Canada played in liberating the Netherlands in 1945.

The past year saw the NCC adding another page to its record of accomplishment with the LeBreton Flats project. As the Canadian War Museum nears completion, lands in the southern sector are being prepared for sale and development, and LeBreton Flats is on the verge of returning to life as a place to live, work and celebrate Canada.

LeBreton Flats is just one piece — though an impressive one — in the NCC's master plan for Canada's Capital Region. With a hundred years of history behind it, the NCC is the pioneer of long-term planning in the Capital. With a federal region that encompasses parts of Ontario and Quebec, the NCC is also the only planning agency with interests that transcend provincial and municipal boundaries. So broad a scope in time and space has huge implications, with the NCC working, for example, to ensure that federal interests are met in the planning of future regional transportation.

The NCC is proud of its achievements — proud of the way Canadians crowd into the Capital on July 1, and of programs such as the Canada and the World Pavilion that encourage Canadians to see their country in a new way. And we have not finished. Planning is well advanced for a broad, landscaped boulevard in downtown Gatineau to create a scenic link from the core area to Gatineau Park. Also being considered are plans that, when they come to fruition, will restore the Chaudière Falls to public use and bring life and vigour back to Sparks Street at the gateway to Parliament Hill.

In recent years, the NCC has found new, more open ways of working with the public. In 2003, we held our third annual general meeting and our second meeting with local interest groups, where we listened to the public, later incorporating their views into the strategic planning process. We have set up a committee that allows us to liaise at high levels with the mayors of Ottawa and Gatineau. This year, we created a new position — that of Ombudsman — so that the NCC will henceforward benefit from someone with a specific responsibility for ethics, complaints and requests for information. The consultation process is also working well. Consider the Sparks Street initiative. The NCC took its ideas to the public, listened attentively and has modified its plans. This is a Capital that we are building together.

Yes, we have accomplished a great deal since 1959, and we are poised to accomplish even more.

A handwritten signature in dark ink that reads "Marcel Beaudry". The signature is fluid and cursive, with the first name "Marcel" being more prominent than the last name "Beaudry".

Marcel Beaudry, Chairperson

# Highlights of the Year

---

## Capital Agenda 21

One of the year's great achievements was Capital Agenda 21, a nuts-and-bolts implementation plan that builds on the broad, general policies expressed in the *Plan for Canada's Capital*. This implementation plan spells out how the policies of the Capital's latest master plan will be realized over the next several years in the form of parks, roads and buildings.

## Canada Day 2003

July 1 — it was, as always, an important day in the life of the Capital. Last summer, record-breaking crowds surged into the downtown core — more than 300,000 people — eager to enjoy the performances by Canadian artists at four official sites. It was a boom year for volunteers as well, with over 500 enthusiastic helpers turning out to express their love of country.

## Communicating Effectively

The NCC is working hard to improve the flow of information to and from the public. The principle mechanism for this effort — the *Five-Year Marketing, Communications and External Relations Plan* — was approved last year and went forward for implementation. In addition, a new corporate identity was launched on new signs, products and presentations made to the public.

## All About JUNO

In the broadcasting coup of the decade, the NCC succeeded in bringing the 2003 JUNO Awards ceremony to the Capital. The event brought the brightest and best of Canada's musical talent together — nationally and internationally renowned stars such as Shania Twain, Alanis Morissette and Avril Lavigne. For a moment, all eyes in Canada were turned on the Capital.

## LeBreton Flats

The trucks and bulldozers have been busy on LeBreton Flats, where the walls of the Canadian War Museum rose rapidly during the year, and significant progress was made in cleaning contaminated soil, installing services and consolidating roadways. LeBreton Flats is one huge step closer to renewed life.

## The World Wide Web

The Internet has proven itself a major conduit between the NCC and its public, and the NCC's two websites continued to grow in richness and detail with new advertising and merchandising features, online competitions, audio-visual cam-casts, and online public consultations.

## A New Role at the NCC

Responding to the challenge of finding "a new way of working," the NCC has created a new position and a new branch — Ombudsman and the Corporate Secretariat. The branch will draft a new code of ethics for the NCC, deal with privacy issues and respond to requests for information from the public.

# Key Financial and Operating Highlights

## FIVE-YEAR FINANCIAL AND OPERATING HIGHLIGHTS FOR THE YEARS ENDED MARCH 31

	2004	2003	2002	2001	2000
--	------	------	------	------	------

### KEY FINANCIAL HIGHLIGHTS (IN THOUSANDS OF DOLLARS)

#### Income

Parliamentary appropriations for operating expenditures	\$67,936	\$66,374	\$65,653	\$62,555	\$53,302
Operating income	32,580	35,044	34,067	43,024	27,350

#### Cost of Operations

Salaries and employee benefits	\$35,887	\$33,445	\$31,143	\$27,988	\$25,420
Goods and services	51,749	51,683	46,429	43,759	40,250
Payments-in-lieu-of-taxes	10,955	11,680	12,133	11,506	12,069
Amortization	17,826	17,208	15,479	14,644	14,035
	<b>\$116,417</b>	<b>\$114,016</b>	<b>\$105,184</b>	<b>\$97,897</b>	<b>\$91,774</b>

#### Capital Assets

Land	\$305,964	\$276,885	\$243,276	\$227,640	\$199,691
Buildings, works and infrastructure (net of amortization)	248,346	219,480	215,978	210,271	196,952
Purchases and improvements to capital assets	64,023	26,916	35,425	35,973	31,675

#### Acquisition and Disposal Fund

	\$21,308	\$33,170	\$32,999	\$27,512	\$13,548
--	----------	----------	----------	----------	----------

#### Equity of Canada

	\$596,256	\$564,963	\$518,903	\$484,247	\$439,040
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

### KEY OPERATING HIGHLIGHTS

#### Number of employees

	452	458	431	418	421
--	-----	-----	-----	-----	-----

#### Number of visitors to NCC flagship events

Winterlude	616,000	—	—	—	656,000
Canada Day	303,000	—	291,000	—	—
Christmas Lights illumination ceremony	10,000	6,000	7,000	8,000	8,000
Sound and Light Show on Parliament Hill	133,000	146,000	N/A	165,000	N/A

— = no survey data available

N/A = not available: no Sound and Light Show







## ABOUT THE NCC

OUR MISSION, YOUR CAPITAL  
THE NATIONAL CAPITAL COMMISSION



# 105 Years of Accomplishment

## A Capital Like No Other

The NCC has a mission — to create a Capital for Canadians that is beautiful, alive and symbolically meaningful. That is the vision that has shaped more than a century of careful, persistent planning, building and programming in Canada's Capital Region (National Capital Region). Though the work continues, Canadians can take real pride in what has been achieved.

Try to imagine Canada's Capital if the NCC had not existed. Its accomplishments have changed the face of Canada's Capital Region over the past century. In 1999, the American Society of Landscape Architects honoured the NCC with a prestigious professional award in recognition of 100 years of unbroken excellence. In doing so, it drew international attention to just some of what has been accomplished in Canada's Capital over the past century. That award — just one among many that the NCC has received over the years — reminds us that Canadians can be proud, not only of their country, but of their distinctive Capital as well.

## Canada's Capital Today

Some of the reasons why Canada's Capital is the envy of the world are the following:

- miles of unspoiled shorelines lined with some 40 kilometres of scenic parkways and more than 170 kilometres of recreational pathways
- over 36,000 hectares of protected natural land in Gatineau Park and 200 square kilometres and growing in the Greenbelt
- 2,100 hectares of urban parkland and green spaces, offering beauty and refreshment in the city
- hundreds of symbolic, commemorative and interpretive elements — for example, the Peacekeeping Monument — that tell Canada's story and honour its diverse peoples
- 63 heritage buildings — including an entire 19th-century streetscape on Sussex Drive — managed and protected in perpetuity
- a hierarchy of plans that range from visionary to nuts-and-bolts implementation: these continue to guide the Capital's evolution in the 21st century

# Mission and Purpose

## Creating pride and unity through Canada's Capital

The NCC is hard at work, building a Capital that is:

- a meeting place for Canadians
- a living textbook for communicating Canada to Canadians
- a place where Canada's treasures, natural and cultural, are safeguarded in perpetuity





## PRESERVING NATURE

*Land for Gatineau Park — a conservation and recreational enclave that today measures more than 30,000 hectares — was assembled in the 1930s. The Greenbelt, somewhat smaller in extent, was a vision of the 1960s, when a young NCC bought a wide, protective belt of forest and farmland south of the city.*

# Looking Back

---

## A Capital in Evolution, 1899 to 2004

Arriving in Ottawa in 1896, Prime Minister Sir Wilfrid Laurier found it a small, undistinguished city. But Laurier was a visionary. He saw Canada at the threshold of a period of unprecedented growth and knew that it needed a great modern Capital. To that end, he urged Parliament to found the Ottawa Improvement Commission (1899), later enlarged as the Federal District Commission (1927). The NCC (1959) inherited its mission from these predecessors, along with a daring new blueprint for a modern Capital — the Gréber Plan of 1950.

## Over a Century of Planning

Since the dawn of planning in Canada's Capital Region, the NCC and its predecessors have given the Capital generation after generation of plans, each building on the one before it.

### 1903 THE TODD PLAN

Conceiving the Capital as an interprovincial region defined by a system of parks.

### 1915 HOLT COMMISSION REPORT

Recommending rationalization of downtown railway lines and development of new parks and government offices according to a comprehensive plan.

### 1950 THE GRÉBER PLAN

Providing a comprehensive plan for modernization, including development of new transportation infrastructure, federal office campuses and conservation lands.

### 1988 FEDERAL LAND USE PLAN

Responding to the expanded mandate of the NCC, with authority over public programming in the Capital.

### 1999 PLAN FOR CANADA'S CAPITAL

Providing broad policy guidelines for ongoing development and renewal of the Capital in the first 50 years of the 21st century.

## *The National Capital Act, 1958*

---

**Amended in 1988**

The Parliament of Canada directs the NCC:

To prepare plans for and assist in the development, conservation and improvement of the National Capital Region in order that the nature and character of the seat of the Government of Canada may be in accordance with its national significance;

and

To organize, sponsor or promote such public activities and events in the National Capital Region as will enrich the cultural and social fabric of Canada, taking into account the federal character of Canada, the equality of status of the official languages of Canada and the heritage of the people of Canada.



## INTEGRATING THE CAPITAL

*There was a time when the Hull shoreline (today's Gatineau) presented an unbroken line of smokestacks along the Ottawa River. In the 1970s, the NCC pushed for integration of Hull into the federal Capital and federal office towers were built on the Quebec shoreline. In 1989, the NCC made land available for the new Canadian Museum of Civilization.*



# The Challenge of Modernization

## A New World, 1959

When the NCC was created as the federal planning agency for the Capital in 1959, the Capital stood on the brink of modernization. The NCC was created with a specific purpose — to realize the sweeping recommendations of the 1950 Gréber Plan (the *General Report on the Plan for the National Capital*) and to make sure that growth took place in a controlled and focused way. Jacques Gréber, a French pioneer in the field of urban planning, had come to Canada to work with a Canadian committee to define the kind of Capital that Canadians needed and deserved. He was the first to insist that a Capital must symbolize and represent the country at large.

## The Gréber Plan, 1950

Working with a plan spearheaded by one of the world's greatest and most visionary urban planners, the NCC set out to transform the Capital in the 1960s. The plan included:

- removal of unsightly rail lines from the central Capital and, in particular, from along the Rideau Canal
- extension of the Capital's waterside parkway system
- expansion of Gatineau Park
- creation of the extraordinary Greenbelt
- centralization of government offices in outlying campuses

## A Chance Encounter

In 1936, Canada's Prime Minister William Lyon Mackenzie King went to Paris to review Canada's pavilion for the upcoming World Exhibition. There, he happened to run across an urban planner, Jacques Gréber. King urged Gréber to come to Ottawa the following year and again, after the long interruption of war, to collaborate on planning the Canadian Capital. Their partnership led, in 1950, to the Gréber Plan and ultimately to the transformation of the Canadian Capital.



## BEAUTIFYING THE CAPITAL

*Until the 1960s, railway tracks leading to Union Station defaced the eastern bank of the Rideau Canal. An NCC priority in the 1960s was the removal of those tracks and their replacement with a scenic parkway. In the winter, Colonel By Drive gives a wonderful view of another NCC innovation — the Rideau Canal Skateway (1971).*

# Creating a Symbolic Capital

## The Advent of Programming, 1988

Many of the NCC's early accomplishments are rooted in construction and the installation of basic infrastructure needed for the functioning of any large modern city and region. The NCC had a higher mission, however: to create a great and representative Canadian Capital. It began to address that mission in the 1970s, with the rehabilitation of Sussex Drive as the Capital's Mile of History. However, with the provisions of the Gréber Plan virtually fulfilled in the 1980s, the NCC took the next step, which was finding innovative ways to use the marvellous public spaces that it had helped to create. The result was the *Federal Land Use Plan* of 1988 and the launching of an era of national programming.

## Bringing Life to the Capital

In recent decades the NCC has conceived programs to bring life and meaning to the Capital's splendid public spaces. Achievements include the following:

- the Rideau Canal Skateway, the world's longest skating rink
- Winterlude, Canada's premier winter festival
- Canada Day, bringing many thousands of Canadians together in the Capital on July 1
- recreational pathways — 170 kilometres of them — reaching into every corner of the region
- Confederation Boulevard, a ceremonial route lined with major public institutions and national symbols, most notably Canada's Parliament
- the Canada and the World Pavilion, celebrating Canada's international achievements

## The World's Longest Skating Rink

The engineers were doubtful and previous attempts to use the natural ice of the Rideau Canal for skating had failed. But Douglas Fullerton (Chairman of the NCC, 1969–1973) was determined to try. In the winter of 1971, he sent a crew, armed with shovels, down to the Canal to clear a narrow track of ice. It worked. Pushing back the area of open ice every year, experimenting with equipment and techniques, the NCC gradually arrived at the glorious 7.8-kilometre expanse of ice that is now known as the Rideau Canal Skateway. Experts from Canada's Capital now routinely consult with managers from other northern capitals to show them how it is done.





## CELEBRATING CANADA

*Parliament Hill has been the seat of Canadian government since the mid-19th century. Since the 1980s, it has also been the centre of an NCC-led celebration of Canada that brings over 300,000 Canadians into the heart of their Capital annually.*

# An Evolving Mission

---

## The Work Continues: The 21st Century

In the special examination of 2002, the Auditor General of Canada stated that the NCC is “an organization that is continually evolving.” The NCC takes pride in the adaptability that has allowed it to reshape itself repeatedly to the demands of Canadian society. As Canada realizes its destiny of being a truly global nation, the NCC is creating a Capital that welcomes Canadians, introduces them to their country and inspires them with pride in their shared nationhood. As the Canadian population becomes more diverse and pressures on urban communities multiply, Canadians can connect, communicate and come to understand each other in a Capital that acts as a national meeting place and a model of cultural diversity, environmental health and urban functionality.

## Confronting the Future

The NCC brought out a new plan in 1999 — the *Plan for Canada's Capital* — and, in 2003, a matching implementation plan called Capital Agenda 21. These plans are a blueprint for continuing growth and development of Canada's Capital Region over the next 50 years.

**BUILDING THE CAPITAL** Undertaking projects that include restoration of the Ottawa River islands and reclamation of the last industrial lands on the Gatineau shoreline.

**DEALING WITH GROWTH** Working with municipalities to plan for the future, in particular, new interprovincial bridges, ring roads and a rapid transit system.

**PROTECTING THE PUBLIC** Addressing new issues of security to protect the people and property in the NCC's care, while at the same time using the Capital to express Canadian values and to promote Canadian unity.

## What's Next?

---

The *Plan for Canada's Capital* focuses on the downtown core and includes such breathtaking projects as:

- revitalization of LeBreton Flats with parkland, public institutions and housing
- restoration of the Ottawa River islands for public enjoyment
- recognition of regional and cultural diversity in the Capital through, for example, a new provincial showplace on LeBreton Flats and an Aboriginal Centre on Victoria Island
- linking Gatineau Park to the core via a beautifully landscaped boulevard
- extension of Bank Street as a scenic gateway to the Ottawa River shoreline



## BRIDGING THE CAPITAL REGION

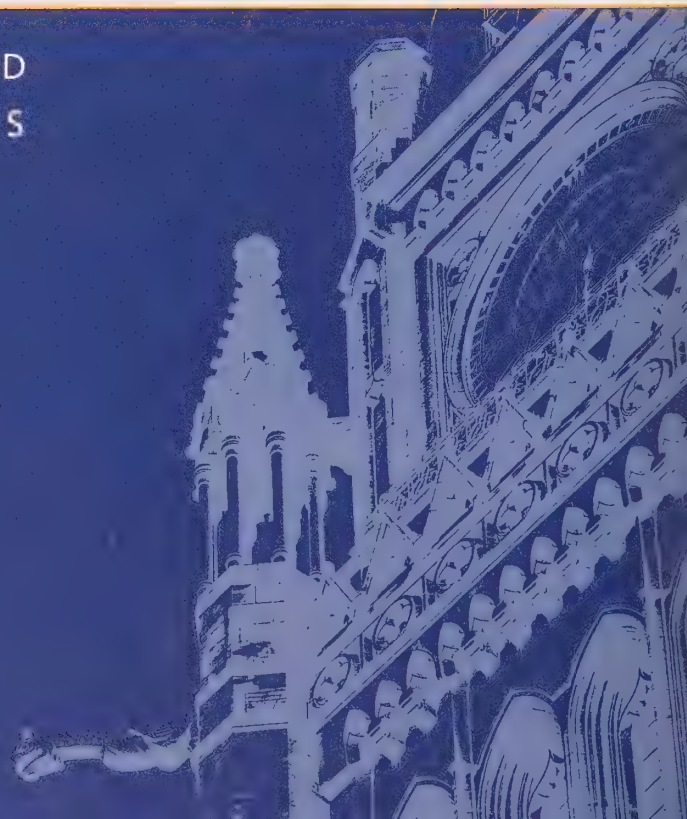
*In the 1920s, the Ottawa Improvement Commission — predecessor of the NCC — pushed the parkway system westward beyond the edge of Ottawa. It connected the newest parkway (Island Park Drive) to the Quebec shoreline via the new Champlain Bridge. Originally opened in 1929, the bridge was rebuilt at the beginning of the 21st century.*





## GOVERNANCE

ACCOUNTABILITY AND  
GOOD RELATIONSHIPS



# Context

## On Behalf of Canadians

As a Crown corporation, the NCC works in a commercial environment. What distinguishes it from other corporations, however, is its public-policy purpose — specifically, the mandate to create a Capital that will represent Canadians and inspire them with pride. Crown corporation status also means that the NCC is subject to the accountability regime set out in Part X of the federal *Financial Administration Act*,

which makes it responsible to Parliament but also gives it the independence needed to guide the development of federal lands in the Capital over the long term, the flexibility to harmonize plans with those of other levels of government in the region and the power to enter into productive partnerships. The NCC is subject to the *Access to Information Act* and *Privacy Act* and is the only Crown corporation subject to the *Government Contracts Regulations*. Through its membership in the Canadian Heritage portfolio, the NCC enters into creative association with other cultural organizations in Canada's Capital Region.

### ADVISORY COMMITTEES

Advisory Committee on Marketing and Programming

Advisory Committee on Planning, Design and Realty

Advisory Committee on the Official Residences of Canada

Canadiana Fund

Tripartite National Capital Planning Committee

Commission  
(Board of Directors)

Chairperson

Executive Management Committee

### CORPORATE COMMITTEES

Executive Committee

Corporate Audit and Evaluation Committee

Compensation Review Committee

Vice-President, National Programming

Vice-President, Communications,  
Marketing and External Relations

Vice-President, Capital Planning and  
Real Asset Management

Vice-President, Environment,  
Capital Lands and Parks

Vice-President, Corporate and  
Information Management Services

Executive Director, Ombudsman and  
Corporate Secretariat

General Counsel, Legal Services

Executive Director, Human Resources

Executive Director, Corporate Audit,  
Research and Evaluation





**BOARD OF DIRECTORS** (from left to right): Michael Kusner, Eric A. Denhoff, Robert D. Guibord, Ruth Carol Feldman, Marcel Legault, Anne Elizabeth Fry, Harry T. Doyle, Ruth A. Spence, Jacques Carrière, Marcel Beaudry, Roland des Groseilliers, Heather Chiosson, François Pichard, Irving Schwartz, Claudio Chowaniec.

## Leadership

### Providing Oversight, Guidance and Challenge

The NCC is headed by a Commission (board of directors) that oversees and provides strategic direction in serving the best interests of the corporation and of the Government of Canada. It also strives continuously to improve corporate governance and to foster good relations with other governments and the public. The Commission is made up of the Chair and Vice-Chair as well as 13 members appointed by Order in Council from across Canada to serve a maximum of two three-year terms consecutively (see Appendix I). The Commission meets at least four times a year to ensure NCC resources are safeguarded and used effectively and efficiently. It also monitors, evaluates and reports on performance. Each year, the Commission submits a Summary of the Corporate Plan, including operating and capital budgets, and an Annual Report to Parliament.

### Accomplishments

During 2003–2004, the Commission:

- guided key planning initiatives, notably the *Gatineau Park Master Plan* Review, and finalized Capital Agenda 21
- oversaw progress on the largest single project ever undertaken by the NCC — the redevelopment of LeBreton Flats, including remediation, infrastructure construction and development
- monitored environmental practices through annual plans and reports and by reviewing updates on water quality and environmental incidents
- guided and challenged the Integrated Asset Management Information Systems development project
- reviewed a number of governance issues to ensure compliance with federal government guidelines and/or directives
- oversaw the work of the Corporate Audit and Evaluation Committee
- advised and approved a number of marketing and communications initiatives including the *Five-Year Marketing, Communications and External Relations Plan*
- approved land acquisitions, including Mer Bleue and Quebec lands
- reviewed and approved the NCC's Integrated Human Resources Management Framework
- reviewed and approved the direction of the new corporate plan



# Committees of the Board of Directors

The **EXECUTIVE COMMITTEE** approves and recommends key land-use, development, leasing and procurement transactions, reviews appointments to NCC advisory committees and advises the Commission on certain corporate issues and strategies.

The **CORPORATE AUDIT AND EVALUATION COMMITTEE** reviews internal audits and evaluations and the Auditor General's annual financial audits and special examinations. It also seeks to improve corporate governance and respond to government priorities. Last year, it monitored the implementation of the Management Action Plan resulting from the 2002 Special Examination of the Auditor General. It also ensured that the appropriate approaches to remediation contracts on LeBreton Flats and land-maintenance activities were in place and that "lessons learned" would be applied to future contracting. It oversaw the NCC's participation in the government-wide Audit of Sponsorship and Advertising, which resulted in no significant observations to report to Parliament.

The **COMPENSATION REVIEW COMMITTEE** reviews the performance, remuneration and benefits granted to full-time Governor-in-Council appointments such as the Chairperson and makes recommendations directly to the Privy Council Office.

**ADVISORY COMMITTEES** The NCC recruits advisors who are recognized experts in Canada's professional, academic and business communities to provide technical guidance to the NCC and to other federal and private-sector organizations in Canada's Capital Region. Four committees provide national perspective and professional breadth as follows:

- Advisory Committee on Marketing and Programming
- Advisory Committee on Planning, Design and Realty
- Advisory Committee on the Official Residences of Canada
- The Canadiana Fund

## THE CANADIANA FUND

*Works of art by Canada's greatest artists, furniture from centuries past, design and decoration based on Canadian themes — that is what the Canadiana Fund is all about. There are six official residences in Canada's Capital Region, including some of the oldest and most historic buildings in Canada. Not only are these private residences but they are stages for the enactment of public life, and they must be appropriately furnished and maintained as shrines to Canadian culture. The Canadiana Fund accepts donations of Canadian art and heritage furniture to decorate these residences.*

# Relationships

## Working Together

The NCC, as a national organization operating in a regional context, must constantly balance national interests and local needs. In achieving the right balance, it recognizes the importance of openness in maintaining good relationships with local authorities and residents. To that end, in addition to a busy schedule of public consultations on specific projects, it continued its efforts last year to engage with the public and to work with municipalities at the highest levels. In 2004, the NCC reported to the House of Commons Standing Committee on Government Operations and Estimates regarding expenditures made on behalf of the Governor General.

**WITH THE PUBLIC** In 2003, dozens of interested people took advantage of the NCC's invitation to attend the third annual general meeting. Many more watched the event on television as the NCC presented key initiatives — including progress on the Urban Lands Master Plan and the results of the Vocation Study for the Sparks Street revitalization project. Board members then fielded comments and questions. The Commission also held its second annual meeting with local interest groups for an exchange of information and ideas, and it hosted 15 public consultations on key projects in the National Capital Region (notably, LeBreton Flats). The results of these exchanges are routinely fed into the strategic planning process, as well as the plans for specific projects.

**WITH MUNICIPALITIES** Jurisdiction for planning and developing Canada's Capital Region is shared by the federal government (represented by the NCC) and two major municipalities (Ottawa and Gatineau). The Tripartite National Capital Planning Committee brings the Chair of the NCC together with the two city mayors, encouraging ongoing dialogue between the two levels of government. The committee met once last year to discuss plans and issues of common interest, notably federal accommodation, rapid transit, projected interprovincial bridges, ring roads and an integrated interprovincial transit study.

# In Partnership

## With the Broader Community

Some 23 groups and organizations took advantage of the NCC Speakers' Bureau last year. Through these presentations, the NCC was able, for example, to describe its heritage program, to explain its new *Five-Year Marketing, Communications and External Relations Plan*, to put its voice on record at a forum of the National Round Table on the Environment and the Economy and to detail many other aspects of its work.

## With Business

In 2003–2004, businesses contributed over \$2.1 million (cash and in-kind services) to NCC programs such as Winterlude, the Rideau Canal Skateway, Fall Rhapsody, Sunday Bikedays and Canada Day. For Winterlude alone, corporations contributed over \$900,000.

## With Municipal Planners

Federal and municipal governments share responsibility for planning in different parts of Canada's Capital Region, and collaboration is key to progress. Over the last year, the NCC continued working with the cities of Ottawa and Gatineau as long-range plans for land use and development were completed. Many joint initiatives were completed, such as planning for the protection and development of the Ottawa River, with participation as well by the Société de développement économique de l'Outaouais and the Regional Development Council. Planning concepts were discussed with the cities for both urban centres, covering integrated transportation between the two provinces and a vision for programs, events, commemorations and cultural activities to provide a memorable visitor experience. All of these initiatives feed into the Core Area Sector Plan that the NCC is developing.

## IN GOOD FAITH

*The Governor General of Canada, in opening the third session of the*

*37th Parliament of Canada in 2003,*

*stressed the determination of the Government "to restore the public's faith and trust in the integrity and good management of government."*

*The NCC responded by establishing a new position — that of Ombudsman.*

*It has thus provided an improved mechanism to allow NCC employees to resolve issues relating to the federal Values and Ethics Code.*

## With the Canadian Capital Cities Organization

Last year, the NCC helped the Canadian Capital Cities Organization to develop a new five-year strategic plan and worked with it to deliver another edition of a nation-wide Christmas Lights Across Canada program. On December 4, 2003, the NCC welcomed some 8,000 people to Parliament Hill for a lighting ceremony, while similar lighting ceremonies took place in provincial and territorial capitals across the country.

## Capitals of the World Unite!

The world's capitals have a lot in common and a lot to share. In 2001, the NCC became one of four founding members of the Capitals Alliance, an international association that brings planners from world capitals together to exchange information, ideas and ideals for national capitals in the 21st century. Indeed, it was the NCC that sparked the initiative three years ago, during the annual conference of

the Canadian Institute of Planners in Ottawa, when it hosted a series of exploratory meetings. Those discussions culminated in the creation of the Capitals Alliance and an invitation to meet again in Canberra in 2002. In 2003, the National Capital Planning Commission — the NCC's American counterpart — hosted the second annual meeting of the group in Washington, D.C., where planners from ten world capitals (Baku, Berlin, Brasilia, Canberra, Moscow, Nicosia, Ottawa, Seoul, Tokyo and Washington) gathered to discuss planning, urban design and programming for those very special cities that we call "capitals."

# Accountability

## Probity, Wisdom and Forethought

**CORPORATE GOVERNANCE** The Commission gives great importance to maintaining an effective working relationship with management and a strong accountability structure. Through regular briefings and three annual performance reviews, NCC management gives the Commission the information it needs to provide sound strategic guidance to the corporation. The board of directors is deeply

involved in the corporation's strategic planning process and puts its stamp of approval on the corporate plan and annual report. New members are briefed on governance requirements — such as the provision for recusing oneself in case of conflict of interest — and other corporate aspects. Board members are not compensated for Commission meetings, but they are paid for committee and other work.

### Board of Directors Remuneration

For the performance of their duties, Commission members are paid an annual retainer and per diem amounts, which are set by the Governor-in-Council pursuant to the *Financial Administration Act* on the recommendation of the Minister of Canadian Heritage.

The Vice-Chairperson receives an annual retainer of \$7,500 and \$375 per day for meetings attended. Chairpersons and all other members receive an annual retainer of \$4,000 and \$375 per day for meetings attended. The Chairperson of the Corporate Audit and Evaluation Committee receives an additional retainer of \$2,000 per year. Per diems are paid for time spent performing NCC business in accordance with corporate policies. Members are reimbursed for all reasonable out-of-pocket expenses including travel, accommodation and meals while performing their duties on behalf of the NCC. These expenses vary from member to member, according to committee responsibilities and distance travelled to participate in Commission meetings.

#### REMUNERATION EARNED FROM APRIL 1, 2003 TO MARCH 31, 2004 (SEE NOTE 1)

COMMISSION MEMBERS	RETAINER <sup>1</sup>	PER DIEMS <sup>1</sup>	TRAVEL <sup>2</sup>	TOTAL REMUNERATION (A + B + C)	BOARD MEETINGS ATTENDED (11 DAYS)	COMMITTEE MEETINGS ATTENDED <sup>3</sup>					
	(A) \$	(B) \$	(C) \$			EC (4 DAYS)	CAEC (1.5 DAYS)	CRC (1 DAY)	ACPDR (9.5 DAYS)	ACMAP (3.5 DAYS)	ACORC (1 DAY)
Jacques Carrière	8,000	2,438 <sup>4</sup>	—	10,438	11	—	1.5	1	—	—	—
Heather Chiasson	7,500	3,000 <sup>4</sup>	—	10,500	10.5	4	—	—	—	—	—
Claudia Chowaniec	4,000	1,313 <sup>4</sup>	—	5,313	8	—	0.5	—	—	—	—
Dana Clendenning	1,571	188	375	2,134	1.5/4.5	—	1/1	—	—	—	—
Eric Denhoff	4,000	375	375	4,750	6	—	—	—	—	0	—
Roland des Groseilliers	8,000	2,813 <sup>4</sup>	—	10,068	10	—	—	1	—	2.5	—
Harry Doyle	—	1,125 <sup>4</sup>	625	1,750	6.5/6.5	—	—	—	—	—	—
Ruth Carol Feldman	12,000	3,938 <sup>4</sup>	2,250	18,188	10.5	4	1.5	1	—	—	—
Anne Fry	4,000	1,875 <sup>4</sup>	1,375	7,250	11	—	—	—	—	—	1
Robert Guilford	4,000	2,063 <sup>4</sup>	—	6,063	11	—	1.5	—	—	—	—
Michael Kusner	4,000	3,938 <sup>4</sup>	938	8,876	7.5	—	—	—	7	—	—
Marcel Legault	4,000	4,875 <sup>4</sup>	1,250	9,780	10.5	—	—	—	9	—	—
François Pichard	8,000	3,188 <sup>4</sup>	—	11,188	10	3	1.5	—	—	—	—
Irving Schwartz	14,000	4,313 <sup>4</sup>	2,000	20,313	11	4	1.5	1	—	—	—
Ruth Spence	4,000	—	—	4,000	4	—	—	—	—	—	0
<b>TOTAL</b>	<b>85,981</b>	<b>35,442</b>	<b>9,188</b>	<b>130,611</b>							

1. Rates per Privy Council Order 2002-368, effective October 1, 2000.

2. Remuneration for travel is based on the geographical location of Commission members and does not cover travel expenses, which are reimbursed to members based on reasonable out-of-pocket expenses.

3. EC: Executive Committee; CAEC: Corporate Audit and Evaluation Committee; CRC: Compensation Review Committee; ACPDR: Advisory Committee on Planning, Design and Realty; ACPMAP: Advisory Committee on Marketing and Programming; ACORC: Advisory Committee on the Official Residences of Canada.

4. Per diem includes professional development per Corporate Governance for Federal Crown corporations.

**MANAGING RISK** Risk management is integral to NCC operations, and that means planning, organizing, directing and controlling resources so that risks are recognized and mitigated in a timely and appropriate way. The NCC manages risk through a comprehensive strategic planning process, including assessment of the operating environment. For environmental management, it monitors progress toward goals stated in a 1999 contaminated sites management program and has implemented a reporting process for water quality.

Construction projects are thoroughly monitored for risk management, and the NCC's Project Management System is being reviewed to ensure it is applied to all projects, and not only capital ones. In the area of security, a Business Continuity Plan, based on a Business Impact Analysis and Threat and Risk Assessment that measured the likelihood and impact of certain catastrophic events on the NCC's ability to continue working, was prepared in 2003. Also, the Internal Audit group identified and prioritized risks in preparation for developing



and delivering its audit and evaluation plan and activities. The audit risk assessment focuses on the robustness of the control environment and the mitigation strategies, systems and practices that are in place to manage existing risk. This assessment gave assurance to the Corporate Audit and Evaluation Committee that risks are being well managed.

**RECRUITMENT** The NCC operates in a broad range of industry sectors, including community and media relations; events planning; environmental, cultural, urban and regional planning; urban design and development; architecture; real estate and development; asset management; and retail sales. To provide sound strategic direction in all these areas, the corporation needs a broad range of expertise among its directors. In 2003–2004, the NCC updated the competency profile for the existing board of directors, based on their skills, knowledge and experience, and confirmed that the board has the core attributes to provide sound advice in all relevant industry sectors. This information will play a key role in identifying the set of skills that will be needed when any board member is replaced. On March 15, 2004, the Government of Canada announced a new merit-based appointment process for directors and top executives of Crown corporations. The NCC has since established a permanent nominating committee.

**PERFORMANCE EVALUATION** In 2003, the Commission undertook the second in a series of self-evaluations to review its governance practices relative to Treasury Board guidelines. The process included examination of information flow, succession planning and the board's role in responding to stakeholder communication opportunities. The Commission concluded that, by and large, the NCC is well governed. They did suggest that improvements could be made in the way that information is delivered to the board (notably by doing earlier and partial mailings of available documents, by submitting progress reports on succession planning and by holding informal annual meetings of the board).

## SECTORS AND PRODUCTS

*The NCC is divided into four business lines that operate together to manage, protect and interpret federally owned land in Canada's Capital Region.*

*These sectors and related products are:*

### **I. Promoting and Animating**

*Events, celebrations, interpretation, national outreach, communications, external relations and marketing*

### **II. Planning**

*Long-term visionary, area and site plans; a land-use and design approvals process for projects and transaction on federal lands in the National Capital Region*

### **III. Real Asset Management and Development**

*Management and maintenance of a cohesive land base that expresses aspects of Canadian heritage, along with related revenue generation*

### **IV. Corporate Services**

*Centralized services for all business lines*



**EXECUTIVE MANAGEMENT COMMITTEE** (from left to right): Deborah Tudin, Diane Dupuis, Suzanne Gustafsson, Richard Fajarczuk, Micheline Dubé, Marcel Beaudry, Gilles Lalonde, Curry Wood, Michelle Comeau, Guy LaFlamme.

## Operations

### Ideas into Action

The NCC is divided into eight branches, each headed by a senior executive who is responsible for ensuring that the policies and values of the NCC are fully implemented and well managed. The branches carry out work defined in a one-year memorandum of understanding with the Chairperson, based on agreed-upon objectives and performance measures outlined in the corporate plan. Results against these objectives are monitored and reported on three times a year to verify progress or to implement timely corrective action.

**EXECUTIVE MANAGEMENT COMMITTEE (EMC)** translates the strategic decisions of the Commission into action at the operational level through weekly reviews of new projects and ongoing work. This Committee consists of the Chairperson and all branch senior executives.

### Succession Management Planning

In 1999, the NCC developed a succession management program to ensure continuity for senior executives. Strategies were developed for three groups: the Executive Management Committee, directors and other key positions. Managers and directors interested in promotion to senior management levels were asked to self-identify, after which their skills were evaluated and training programs were developed to address skill deficiencies. Since the launch of this initiative, two directors from a pool of 21 executives have been promoted to senior management while four out of 40 participants to date in the succession management program have moved into directorial positions. Work continues to identify key positions and to ensure the existence of qualified successors.



## THE YEAR IN REVIEW

BUILDING ON ACCOMPLISHMENT





# Operating Environment

## In Response to the Larger World

The NCC does not operate in a vacuum. It is affected by and responds to changes in society and the economy as well as priorities identified by the federal government. In 2003–2004, those influences included:

**GENERAL TRENDS** Canada now registers a population of 31.1 million people, with growth largely owing to immigration. According to a study conducted by Ekos in 2002, two-thirds of Canadians surveyed identified the environment, tolerance, multi-culturalism and freedom of speech and action as most important to them. The economy, after a global slump in 2002, strengthened, despite fears of deepening economic troubles in the United States, in global equity markets and in the Middle East. Technology has become increasingly central to business competition and, in 2002, 9.4 million Canadian homes had access to high-speed Internet.

**FEDERAL GOVERNMENT** The Government committed itself to balanced budgets, disciplined spending, a declining ratio of debt to gross

domestic product, fair and competitive taxation, public service reform and increased security. It announced plans to work with municipalities to develop municipal infrastructure and to support the civic engagement of ethnic minorities. It undertook to connect Canadians culturally, to foster cultural participation, to promote Aboriginal culture and to protect significant heritage sites and buildings. The Kyoto Protocol and the revision of the *Canadian Environmental Assessment Act* committed Canada to new projects, standards and processes.

**CANADA'S CAPITAL REGION** Ottawa–Gatineau was deeply affected last year by a downturn in the high-technology industry, though projections for recovery and rapid growth continued to underscore the need for integrated planning. The office vacancy rate in the central Capital was 3.9 percent in 2002 but was expected to decrease as the public service expands. In tourism, numbers dropped 11 percent in the wake of September 11, 2001, and though American tourism in the Capital began to recover, overseas tourism continued to decline.

## Strategic Issues

**LEADERSHIP AND INSPIRATION** In its role as federal leader in planning the Capital, the NCC needs to communicate, involve and inspire its federal partners and members of the local community to join in the task of creating a great Capital.

**PROGRAMMING FOR THE FUTURE** Just as Canada is changing socially and culturally, so the Capital is evolving. The NCC must ensure that its programming keeps pace with change and continues to reflect the Canada of today.

**SECURITY** In times of increasing danger, the NCC is responsible for ensuring public safety at events and sites and, at the corporate level, for protecting its assets, information and ability to function.

**SUSTAINABLE FUNDING** With rising costs and no new, permanent source of funding yet identified, the NCC must continue to apply the principles of fiscal prudence, explore innovative solutions and pursue revenue-generation opportunities.

**HUMAN RESOURCES** As competition for skilled employees continues to increase, the NCC must foster a competitive working environment so that it can attract and retain a new generation of workers.

## PROMOTING AND ANIMATING THE NATIONAL CAPITAL REGION

### O b j e c t i v e s :

1. To foster Canadian pride and contribute to awareness and understanding of, and participation in, Canada's Capital and its region.
2. To increase awareness of, and support for, the NCC in Canada's Capital.



*It is all about people. Canada is a young country, a place of many regions and diverse peoples. The mission of the NCC is to use the Capital to inspire Canadians with a sense of shared nationhood. Through programming in Canada's Capital Region, through broadcasts and marketing efforts that reach out across the country and through visitor services delivered to millions of visitors every year, the NCC seeks to communicate Canada to Canadians and to inspire them with pride in the natural and cultural treasures that are safeguarded in this extraordinary place.*

## Interpretation

### Strategy

Ensure that the Capital's main assets, its sites and symbols, are communicated to Canadians and others via an effective interpretation program.

### Creating a Meaningful Capital

The NCC's mission is not just to build a great Capital but also to use it to communicate Canada to Canadians. Thus, as the corporation works to revitalize the Capital core in the early years of the 21st century, it is also developing a systematic plan — the Core Area Public Programming Plan — to bring life and meaning to public spaces, such as LeBreton Flats and the Ottawa islands, as they emerge.

### Honouring Canadian Achievement

The NCC works with Canadians to erect monuments in the Capital that will celebrate the achievements of Canadians today and in the past. To that end, it allocates sites and works with individuals and groups to create memorials. In 2003–2004, the NCC carried out consultations with stakeholders on a new commemorations plan it drafted and completed the Korean War Memorial. It also continued working to deliver two new projects — the Monument to Canadian Workers and The Valliants Memorial. The latter will be unveiled in 2005 on Confederation Square, and will honour all Canadians who have gone to war. In the area of public art, a new edition of *StreetsmART*, a guide to public art in the Capital, was published last year and the Tin House façade in the ByWard Market was rehabilitated.

### Celebrating Capital Institutions

With the installation of interpretive panels at key points along Confederation Boulevard, Canada's Discovery Route is becoming even more meaningful. The first phase of the Streetscape Interpretation Plan, involving 10 large bronze panels in the central Capital, told visitors about the significance of major views in the history and life of the region. A visitor survey confirmed that the panels and bronze maps of Confederation Boulevard at key points enhanced the visit of 88 percent of respondents, and 91 percent agreed that there should be more panels in the Capital. The NCC has now developed a concept, assembled images and drafted the text for a second series of 15 panels, focusing on Capital buildings and institutions.

### On Parliament Hill

For most visitors to the Capital, Parliament Hill is the heart of their Capital experience. The NCC works on the grounds of the Parliament Buildings throughout the summer to ensure that visitors, when they leave, take with them not only new information but also new pride in being Canadian. The NCC is responsible for visitor programs outside the Parliament Buildings and the Library of Parliament delivers services inside. These partners conducted a baseline visitor survey in 2003–2004 with a view to improving visitor services.



## Educational Programs

Last year's educational program focused heavily on the online Teachers' Resource Centre, a guide to school-related attractions, which the NCC produces annually in collaboration with 16 federal institutional partners.

### INTERPRETATION

TARGETS	ACCOMPLISHMENTS
In 2003–2004, the Core Area Public Programming Plan will be finalized through public consultation. By the end of 2005–2006, the NCC will have finalized action plans for interpretation, programming, animation and visitor services.	The Core Area Public Programming Plan was drafted and final revisions are being made following strong support from external consultations with partners, stakeholders and special interest groups.
In 2003–2004, the NCC will complete a comprehensive plan for commemorations in the core area of the Capital for the next 20 years.	A draft plan was presented to the advisory committee and municipal and federal partners. The approach was well supported and it will be finalized in 2004–2005.
By 2004–2005, the NCC will have completed a system of interpretive tools to improve appreciation of Canada's Discovery Route, Confederation Boulevard.	Streetscape Phase II was developed in 2003–2004 with 15 panels to be installed in 2004. Cost-sharing agreements were secured with seven partner institutions. Also, a second edition of the <i>Confederation Boulevard Self-Guided Tour Map</i> was produced and distributed. Work began with the City of Ottawa on the LeBreton Flats Interpretation Plan.
By the end of 2003–2004, baseline visitor satisfaction measures will be established for Parliament Hill programs and visitor infrastructure.	The survey established that very high levels of satisfaction existed: 87% of visitors were satisfied with their visit and felt that programs had helped them enjoy the site; 94%–96% were pleased with the Infotext services, the outdoor tours and site interpreters, the introduction to the Changing the Guard ceremony and the self-guiding booklet; and 95% of teachers rated the school program as good to exceptional.
Over the planning period, the <i>Discover the Hill</i> program will reach at least 700,000 visitors per year.	Visitor contacts for the <i>Discover the Hill</i> program were 580,000 in 2003, a 19% decrease from 2002 owing to a downturn in the tourism industry and restricted visitor access to Parliament Hill.
The reach of NCC educational programs for students visiting the Capital will increase by 15% over the planning period (from the 2001 baseline).	With a 4% increase in bookings to almost 26,000 students during 2003–2004, and a 21% overall increase since 2001, this target has been exceeded.

## “ONLY THE BEST” INTERNATIONAL FESTIVALS AND EVENTS ASSOCIATION PINNACLE AWARDS 2003–2004

### GOLD

- Most Creative/Effective News Stunt *for stunts performed in the lead-up to the JUNO Awards*
- Best Promotional Brochure *for the 2003 Summer Guide, Experience the Beauty in Canada's Capital Region*
- Best Event Photograph, *taken by Pierre St-Jacques of one of the winning ice carvings at Winterlude 2003*

### SILVER

- Best Full-Length Television Program (National) *for the Winterlude special, “E-Talk presents Winterlude 2003,” aired on the CTV national network*
- Best Volunteer Program, *for Canada Day 2003*
- Best Community Outreach Program, *for Christmas Lights Across Canada*
- Best Miscellaneous Printed Materials, *for StreetsmART, a guide to public art in Canada's Capital Region*
- Best Single New Sponsorship Program, *for the partnership between the NCC and Amazon.ca to promote Canada Day nationally*

### BRONZE

- Best Full-length Television Program, *for the Winterlude program, “Bal de Neige 25” on Radio-Canada's national network and the Réseau des Sports*
- Best New Promotion, *for the partnership between the NCC and Zellers for Canada Day contest and merchandising efforts in 317 stores across Canada*

# Programming

## Strategy

Offer NCC flagship events and programs that attract visitors, offer an effective means of communicating Canada to Canadians and continue to instill pride in being Canadian.

## Flagship Programs

Life in the Capital is punctuated by two flagship programs of the NCC, mounted in summer and winter respectively, and each casting a different light on the Canadian experience. The first is **CANADA DAY** on July 1. Once again in 2003, huge crowds — more than 300,000 people — flooded into the downtown core to celebrate their shared nationhood. No other event in the Capital draws as many people. In winter, the cultural equivalent in terms of programming strength and public interest is **WINTERLUDE**. This annual winter festival gives us an opportunity to celebrate Canada's distinctive northern culture. Over 600,000 people attended the event in 2004, with a regional economic impact of some \$82.5 million. More importantly, the festival highlights Canadian traditions. In 2004, for example, hockey came back to the Rideau Canal, with 110 minor hockey

teams playing shinny and NHL Alumni from the Ottawa Senators and Montreal Canadiens reviving memories with an exhibition game.

## Say it With Lights

All summer long, crowds assembled on Parliament Hill to see the walls and towers of the Centre Block turned into a massive screen for the **SOUND AND LIGHT SHOW** on Parliament Hill. Improvements were made to last year's lighting and imagery, bringing larger crowds than ever to each show (an average of 1,400 at each show, compared to 1,200 last year), with very high levels of satisfaction. In winter, the display of lights is no less impressive. Since 1985, Canada's Capital — and provincial and territorial capitals across the country — have blazed with light in the darkest season of the year during **CHRISTMAS LIGHTS ACROSS CANADA**, a program shaped as a national expression of unity and good fellowship.

## Canada and the World

The Canada and the World Pavilion continues to open the eyes of Canadians to the achievements of Canadians on the world stage. Last year, the Pavilion turned that theme on its head, planning a new temporary exhibition for 2005: the *World Within Canada* will describe the talent and creativity that the world has brought to Canada through immigration.

## PROGRAMMING

TARGETS	ACCOMPLISHMENTS
The NCC will ensure that its programming, especially for Canada Day, is representative of all Canadian regions, both official languages, Canadian values and Canadian diversity.	Canada Day 2003 was successfully delivered, with a national representation of artists giving a good mix of both official languages and support for linguistic minorities: 8 from the Atlantic provinces (1%); 575 from the central provinces (81%); 205 from the Western provinces (18%); and 2 from the territories (0.3%). This broad range of artists, plus the multi-cultural mosaic of food, music and workshops in Confederation Park, promotes Canadian diversity and the Canadian values of regional participation and tolerance for other cultures.
By the end of 2005–2006, the NCC will improve the Christmas Lights Across Canada program by repositioning the national component, enhancing the profile of the illumination ceremony on Parliament Hill and increasing the number of lights in the core area by 15%.	A new concept for the illumination ceremony on Parliament Hill in 2003 increased national media coverage and gave the event a better national profile. The number of lights in the Capital core was increased in 2003–2004 by 9% to 300,000.
The NCC will continue to present the Sound and Light show for the next two years, while maintaining an audience of at least 150,000 visitors per season and sustaining a satisfaction level of at least 85%.	As a result of the major power failure in August, the show was cancelled for 1.5 weeks. Attendance levels decreased by 9% to 133,000 in 2003, versus 146,000 in 2002, since only 34 performances were held compared to 58 in 2002. The visitor satisfaction target was surpassed, achieving a satisfaction level of 90%.
The NCC will update and determine the best site location for the Sound and Light show by the end of 2004–2005 and will implement the updated show for the 2005 season.	A decision was made to maintain the show at the highly symbolic site of Parliament Hill. A call for proposals was issued to produce a new version for the 2005 sound and light show.
By the end of 2003–2004, the NCC will reinforce the Winterlude activities that support the mandate of the NCC, enhance partnership contributions to the program and develop a medium- and long-term vision for its sustainability.	Winterlude 2004 activities were revamped to focus on core programming, improved marketing and increased partnerships, with a survey indicating 97% of participants were satisfied with the results. During 2004–2005, a five-year strategic programming plan will be developed for Winterlude 2006 to 2010. It will emphasize high-value sites, regional representation and partner/sponsor participation.
The number of visits to the Canada and the World Pavilion will increase to 120,000 annually by the end of 2005–2006 and will then be maintained over the planning period. Measures of satisfaction will be sustained at over 85%.	The number of visits declined by 12.6% — 84,840 visits in 2003 compared to 98,241 visits in 2002 — owing to a slowdown in the tourism industry and major road construction on Sussex Drive directly in front of the Pavilion. The 2004 target has been established at 85,000 visits, the same as 2003, because of continuing construction on Sussex Drive. Nonetheless, visitation levels are expected to increase once the construction is complete. Targets were surpassed with visitor satisfaction levels at 97%, and 95% of visitors agreeing that they gained knowledge about Canada's international contribution.

# Visitor Services

## Strategy

Ensure that the Capital Infocentre and the Capital Contact Centre remain the primary sources of information about the NCC and the Capital.

## Capital Information

The Capital Infocentre — the NCC's first point of contact with visitors in the downtown core — found a new vocation in 2003–2004 as a venue for various events, including a celebration in honour of Canadian Olympian Becky Scott. An intercept study at the centre found that 99 percent of visitors were satisfied overall; 40 percent of those surveyed were return visitors.

# Visibility and Promotion

## Strategy

Encourage partners and major sponsors to participate more actively in integrated Capital programming, marketing and communications with an emphasis on "Green Capital" programs.

## Broadcasting

Broadcasting partnerships are key to making sure that Canadians know their Capital, and the past year saw several new relationships set in place. Arrangements for broadcasting the Capital out-of-doors in particular were established with: TVA "Salut-Bonjour Week-End"; the New RO (Canada Day); Rogers Ottawa (Christmas Lights Across Canada illumination ceremony); and CBC/SRC for their children's programs "The X" and "Kids CBC" (Winterlude).

## Visible and Valued

If the NCC is going to gain local support in its mission, it has to make sure that its name and image are strongly associated with products and events that people value. Last year, an updated corporate identity for NCC products and presentations was "soft" launched at the annual general meeting.

## VISITOR SERVICES

### TARGETS

The Capital Infocentre will sustain visitation levels of 325,000 visits annually.

The Capital Contact Centre will maintain its established quality standards at 80% or more.

### ACCOMPLISHMENTS

This target was not met as overall visitation declined by 6.6% in 2003–2004 to 301,000, attributable to a general slowdown in the region's tourism industry, increased use of the NCC's website and the closing of the Capital Infocentre during the August power outage.

All quality standards were confirmed at or above the 80% target through ongoing quality monitoring during 2003–2004.

## VISIBILITY AND PROMOTION

### TARGETS

Over the planning period, the NCC will establish new broadcast agreements based on outdoor activities and/or environmental protection programs.

Over the planning period, the NCC will increase the local level of visibility of the organization through increased acknowledgements in events and increased NCC visibility on signage in the Capital.

### ACCOMPLISHMENTS

This target was met with eight new agreements creating a full range of new broadcasting relationships established during 2003–2004.

The updated corporate identity was launched for NCC signs, products and presentations. NCC visibility was increased for Canada Day, Parliament Hill programs, Canada and the World Pavilion, newspaper ads and the winter campaign, using 15 advertising campaigns featuring the new corporate logo. New uniforms planned for the spring/summer tourist season were also designed to prominently sport the new corporate identity.



# External Relations

## Strategy

Use proactive communications and consultations to reach local and national media, local groups and the public in order to improve awareness and appreciation of the NCC and its accomplishments and obtain meaningful input into its planning and activities.

## Getting in Touch

The NCC is working hard to improve the flow of information to and from the public. The principle mechanism for this effort — the *Five-Year Marketing, Communications and External Relations Plan* — was approved last year and went forward for implementation. The public has already responded — for example, commenting favourably on the annual general meeting and on the consultation process adopted for the LeBreton Flats project and the Urban Lands Master Plan. Fifteen public consultations were hosted during the year on major projects such as the *Gatineau Park Master Plan* update, LeBreton Flats, Sparks Street and the Sussex Heritage Courtyards — of special interest to the business community in the ByWard Market. A forum on pathway safety was particularly well received by interest groups. Online consultations were held for a number of projects and there was a 19-percent increase in unique visitor sessions on the NCC websites (21,000 visits to the corporate website and 56,000 to the Capital website). The Speakers' Bureau sent NCC spokespersons into the community to address local associations and interest groups on topics that included heritage programs (for the Ontario Archeological Society), dynamic government marketing (for Francophone marketing students) and Capital attractions (for the Ottawa Newcomers Club). In addition, the Chairman spoke to planners from world capitals at a gathering called "Capitals Alliance" in Washington, D.C.

## EXTERNAL RELATIONS

TARGETS	ACCOMPLISHMENTS
Over the planning period, the NCC will increase the number of people reached in consultations or information sessions and achieve increasingly positive feedback from the public on opportunities for meaningful input into NCC consultations and satisfaction with the processes employed.	Progress is being made; 31% of local residents surveyed consider the NCC effective in consulting the public (a 5% increase over the benchmark of 26% in 2000). A positive tone was noted at the 23 Speakers' Bureau engagements and 15 public consultations held during the year.
An overall positive tone of coverage by local media reports will be maintained and the reach will be improved to include new media outlets and expand upon national media coverage.	The overall positive tone improved during the year with 75% of major media (and 89% of local media) attending important NCC press conferences.
The public's awareness of NCC business/activities and perceptions of corporate image will show improvement over the planning period (measured via annual surveys).	Progress is being made. The unaided awareness of the NCC in Canada's Capital Region increased by 3% and approval ratings increased by 2%.

## ALL ABOUT JUNO

*The NCC organized the 2003 JUNO Awards in Ottawa, with country and western star Shania Twain hosting. Some of the very best from Canada's music industry gathered here to be recognized for the quality, originality and energy of their contribution to Canadian music. The economic benefits to the Capital were estimated at \$15 million. More significant to the NCC was the turning of all Canadian eyes toward the Capital and an increase in recognition and appreciation for what it offers as a centre of Canadian cultural life.*

# Revenue Generation

## Strategy

Maintain and develop sustainable sponsorship and merchandising opportunities.

## Merchandising

The NCC works hard to lessen its dependency on parliamentary appropriations, with the program-related sale of merchandise representing one promising avenue for revenue generation. In this context, 2003–2004 was a landmark year. A merchandising business plan was in development and will be finalized in 2004–2005. Wholesale/licensing agreements — most importantly a three-year partnership with 450 Hudson's Bay companies nationwide — were put in place, and sales stand to increase substantially in the coming year.

## ALL BANNERS FLYING

*With a colourful display of banners along Confederation Boulevard, the NCC paid tribute to the National Library of Canada, which celebrated its 50th birthday in 2003, and which has been preserving and making available to Canadians the published heritage of their country for half a century. The banner program, initiated in 1992, gives the NCC a chance to use the broad esplanade of Confederation Boulevard for the display of national symbols. Last year's banners showed the Library's distinctive logo along with a stylized face that resembles a book.*

## REVENUE GENERATION

### TARGETS

Over the planning period, the NCC will establish new partnerships with marketing organizations, national retailers and sponsors.

By the end of 2004–2005, the NCC will increase cash revenues by 15% (over 2002–2003 levels), through sponsorship, merchandising and marketing partnerships.

Over the planning period, the NCC will increase the number of outlets that distribute NCC merchandise through wholesale/licensing agreements by 10%.

### ACCOMPLISHMENTS

Although no new partnerships were implemented in 2003–2004, an agreement was reached with the Hudson's Bay Company to include The Bay and Home Outfitters outlets along with those of Zellers in 2004–2005.

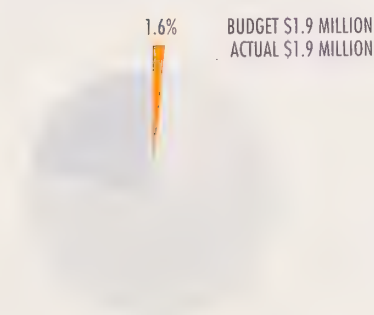
Cash revenues in 2003–2004 matched the \$2.2-million total for 2002–2003. Progress was not achieved in increasing marketing partnership revenues owing to more restrictive contribution practices for many organizations in 2003–2004.

The number of outlets distributing NCC merchandise was reduced in 2003–2004 as the NCC pulled out of some low-volume stores. However, by securing a new, three-year partnership with the Hudson's Bay Company, the number of outlets will increase to 410 in 2004–2005, a 22% increase over the benchmark.

## PLANNING THE NATIONAL CAPITAL REGION

### Objectives:

1. In consultation with other planning jurisdictions, to plan the orientation, use and development of federal lands in the NCR and ensure that their evolution is consistent with the image, character and quality of life in the Capital.
2. To coordinate development and ensure that uses, plans and designs for federal lands in the NCR are appropriate to their national significance, natural environment and heritage.



SECTOR II  
ACTIVITIES AS A PROPORTION OF TOTAL NCC EXPENSES



*The plans form the foundation. The NCC, as a planning agency of the federal government, is responsible for the evolution of all federal properties in Canada's Capital Region. It works carefully, painstakingly and persistently — as it and its predecessors have done since 1899 — to lay out a planning framework that will create a worthy Capital for future generations of Canadians. The Plan for Canada's Capital, with its broad general policies, sits at the apex of the planning framework, with three more detailed master plans below it for the Greenbelt, Gatineau Park and Urban Lands, respectively.*

## Planning

### Strategy: Planning

Position the *Plan for Canada's Capital* as the overriding vision for the future development of Canada's Capital Region and as the framework for the completion of various supporting plans and implementation strategies.

### Capital Agenda 21 — The Next Step

This bricks and mortar plan — nothing less than a blueprint for the Capital of the future — represents the next step in the planning process. The *Plan for Canada's Capital* (1999) is a general policy plan with principles sketched out against a high-level vision of the 21st-century Capital. Capital Agenda 21 is a parallel implementation plan that shows how that vision will be turned into reality over the next 50 years.

### Urban Lands Master Plan

A map of Canada's Capital Region is dominated by two great green masses to the north and south, respectively, that together represent more than 50,000 hectares of conservation land owned and managed by the NCC. By comparison, the NCC's scattered holdings within the city itself are small indeed. However, these urban lands (parklands, parkways, recreational trails, heritage buildings, bridges and roads) are both highly visible and extremely valuable in symbolic terms. In 2003–2004, local politicians and the staff from 13 federal organizations and the cities of Ottawa and Gatineau were briefed on the evolving Urban Lands Master Plan. Further consultations are planned for the coming year.

### Core Area Sector Plan

The NCC continued the process of elaborating a Core Area Sector Plan, a detailed plan for the central Capital that falls under the still emerging Urban Lands Master Plan. Consultation is a fundamental part of planning, but it sometimes takes longer than anticipated. Findings from consultations and partner meetings were presented to the Tripartite National Capital Planning Committee (which brings the Chair of the NCC together with the mayors of Ottawa and Gatineau), along with the completed *Ottawa River Integrated Plan*. The NCC also completed its *Downtown Ottawa Urban Design Strategy* and presented it to the City of Ottawa.

### Gatineau Park Master Plan Update

Gatineau Park, a 36,131-hectare conservation area on the very doorstep of the urban Capital, is a priceless natural resource. As public demand for outdoor recreation rises, however, planners are challenged to balance public use with conservation. The mechanism for striking the right balance is the *Gatineau Park Master Plan*, last revised in 1990. A great deal has changed since then, including the transfer of maintenance responsibility for the park to a contractor and release of the *Plan for Canada's Capital* (1999). In 2003–2004, the NCC reviewed the *Gatineau Park Master Plan* in light of new policies and events in the past decade. Though considerable progress was made, especially in terms of internal workshops and meetings with interest groups and stakeholders, the emphasis on thorough public consultation continues and has delayed completion of the review to next year.

Sparks Street Revitalization

Sparks Street is not only the oldest and most significant shopping street in Canada's Capital, it is also the gateway to Parliament Hill. In 2003–2004, the NCC studied opportunities for public programming on Sparks Street in light of the facilities and changes required to transform this historic street into a public stage. In particular, two preliminary proposals were examined: one, opening up the street to create a plaza; and two, facilitating the arrival of more people by adding underground parking. The conclusion was that the benefits of the plaza and garage would not justify the disruption caused to this historic precinct. These elements of the revitalization project were therefore dropped.

GOLD MEDAL DESIGN

*The first exhibition of Mosaïcultures Internationales was held in Montreal in 2000, when the world's foremost garden and floral designers gathered to talk, exchange wisdom and award prizes for the most innovative and striking floral design work in the world today. At the second such contest of the world's best in 2003, the NCC was honoured with a gold medal for "Overall Harmony and Integration with the Site" for its floral design of Chaudière Falls.*

Ottawa River Islands

There was a time when the waters fell freely around the islands at the Chaudière Falls and Aboriginal peoples camped and held religious ceremonies within reach of the cataract. For nearly 200 years, however, industry has claimed the islands, and a dam has chained the falls since early in the 20th century. It is the NCC's intention to return these beautiful islands to public use, to restore access to the falls and, mindful of its mission to represent Canadian diversity in the Capital, to support a centre for Aboriginal peoples on Victoria Island.

PLANNING

TARGETS	ACCOMPLISHMENTS
Early in 2003–2004, the NCC will have developed and received board of director approval of Capital Agenda 21 to implement the <i>Plan for Canada's Capital</i> .	The Capital Agenda 21 plan received board approval in April 2003 and the final document will be published in 2004–2005, after municipal governments provide comments.
By the end of 2006–2007, the NCC will have completed all elements of the Urban Lands Master Plan, thus completing the last of three master plans contained in the NCC's Capital Planning Framework.	Development of the Urban Lands Master Plan was initiated with drafts of a vision statement, roles and an issues/options paper.
By the end of 2003–2004, the NCC will complete the Core Area Sector Plan, through a consultative process.	This target was rescheduled for completion in 2004–2005. A draft of the Core Area Sector Plan was developed following a series of partner interviews and a workshop.
By the end of 2003–2004, the NCC will complete the <i>Gatineau Park Master Plan</i> update.	Completion of this target was rescheduled to 2004–2005. Workshops were held and a draft report was completed and distributed to the participants. Further public consultations were delayed to the fall of 2004 to allow the working group more time to analyze the key issues.
Early in 2003–2004, the NCC will have completed the due diligence and design feasibility studies for the Metcalfe/O'Connor block of Sparks Street, analyzing the plaza/garage options and finalizing proposals for the block as a whole.	A decision was made not to proceed with the public plaza and garage option, based on due diligence and design feasibility studies, and per recommendations of the Sparks Street Vocation Study that was completed during 2003–2004. NCC staff will continue to work with external partners in developing alternate proposals for the block.
Early in 2004–2005, the NCC, in collaboration with the relevant stakeholders and building on the planning work for the Metcalfe-to-O'Connor block, will have completed a comprehensive planning concept for the revitalization of the Sparks Street Mall, from Elgin Street to Bank Street.	The Phase I draft report of the Vocation Study and the Phase II Vision Report were completed. A Commissioning Memorandum will be developed with key stakeholders later in 2004–2005.
By the end of 2004–2005, the NCC, in cooperation with the cities of Ottawa and Gatineau and key stakeholders in the islands area, will have completed a strategic plan document outlining the planning, programming and development proposals for the islands, as well as a realization implementation strategy.	The focus in 2003–2004 was on design and programming concepts, project costing and supporting studies for a proposed Aboriginal centre, and exploratory work on the vision and development of the islands with stakeholders. However, discussions regarding development of the islands are now on hold pending direction from government.

# Legislated Authority

## Strategy

Implement federal plans, legislation and policies to safeguard and enhance the NCR's built and natural environment through the Federal Land Use, Transaction and Design Approvals process.

## Federal Land Use, Transaction and Design Approvals

The NCC has the authority to review all federal government proposals to change, build or demolish federal assets in Canada's Capital Region. In 2003–2004, 91 land-use and land-transaction submissions were made, and 64 approvals were granted or files closed for projects. In addition, 49 major designs files were reviewed, including those for the Portrait Gallery of Canada, the Federal Justice Building and the Central Experimental Farm National Historic Site Management Plan. Minor design approvals totalled 64, including Confederation Boulevard Streetscape Interpretation and new access road gates at Mackenzie King Estate.

## Archaeological Collections

Buried within the soil of the Capital are the relics of our history, and some of these come to light every time a shovel is put to the earth. In the course of building or landscaping, the NCC searches out and protects archaeological treasures. LeBreton Flats, which was razed by fire in 1900, was especially fruitful in this regard. Artifacts from that site have been added to earlier findings from Major's Hill Park and Leamy Lake. The NCC plan is to transfer these holdings to appropriate custodians as soon as sufficient funding is secured and arrangements are negotiated.

## Cultural Landscapes

Canadians are familiar with the concept of "heritage buildings" and "historic sites." A more recent concept that the NCC is developing in Canada's Capital Region is the "cultural landscape," where a whole area is so strongly associated with certain events that it becomes a cultural treasure in itself. For example, the McKay Estate (Rideau Hall, New Edinburgh and the former industrial area around Rideau Falls) is a cultural landscape associated with early industrialization in Canada.

## LEGISLATED AUTHORITY

### TARGETS

During the planning period, the NCC will ensure a suitable depository for each of its major heritage artifact collections. Priorities will be the Colonel By House collection, the historical material from Leamy Lake Park and the LeBreton Flats collection.

By the end of 2003–2004, the NCC will prepare criteria and guidelines for the identification of key cultural landscapes in the NCR.

During the planning period, the NCC will identify key cultural landscapes in the NCR and develop a strategy for the management of those cultural resources within the custodianship of the NCC.

### ACCOMPLISHMENTS

Progress was made toward this long-term target, and the Leamy Lake collection was transferred to the Canadian Museum of Civilization. Negotiations with Parks Canada and the City of Ottawa continued for other collections.

Draft guidelines for the identification and assessment of key cultural landscapes in the Capital region are under review and will be completed in 2004–2005.

This target should be met within five years.

## AMONG CANADA'S BEST

*They are a tribute to their separate professions and long-time pillars of the NCC. The Ordre des Urbanistes du Québec recognized the NCC's François Lapointe, Director of Planning, with the Hans Blumenfeld Award for his significant contribution to urban planning in Quebec. The Ontario Association of Landscape Architects honoured Gérald Lajeunesse, Director of Landscape Architecture and Design at the NCC, with the 2004 Public Practice Award. Both of these high-level professionals have given many years to Canada's Capital Region and have helped to transform it into the pride of Canada.*



# Transportation Planning

## Strategies

Facilitate and orchestrate federal strategies and programs that have an impact on urban transportation and public transit in the NCR while ensuring that broader federal goals and objectives are met. Participate in joint studies with provincial and municipal partners to deal with interprovincial and municipal transportation issues in the NCR.

## In the National Interest

The NCC is the only planning authority in Canada's Capital Region that has jurisdiction in both Ontario and Quebec and a mandated interest in uniting the area in a single region. Moreover, as the key federal representative, it is taking the lead in developing a document — the Strategic Transportation Initiative — that will identify federal interests and, in particular, the NCC's role in planning transportation for Canada's Capital Region. In 2003–2004, the NCC continued to meet with municipal and provincial partners to address future transportation needs, specifically, the building of two new interprovincial bridges; the construction of a ring road in Ontario to take heavy traffic out of the core; and the introduction of light-rail transit to bring commuters into the central Capital.

## TRANSPORTATION PLANNING

### TARGETS

Early in 2003–2004, the NCC will complete the Strategic Transportation Initiative, which will define the NCC roles in transportation and provide strategies to help resolve transportation issues and problems in the NCR.

By early 2004–2005, the NCC, in collaboration with the cities of Ottawa and Gatineau, OC Transpo and the Société de transport de l'Outaouais, will have completed a joint study of interprovincial transit in the NCR core area to determine the most feasible technology, location and urban integration opportunities.

By the end of 2007–2008, the NCC, in collaboration with the cities of Ottawa and Gatineau and the provinces of Ontario and Quebec, as well as with other stakeholders, will have completed the environmental assessment studies for two new bridges east and west in the NCR, including their detailed design.

### ACCOMPLISHMENTS

This target was deferred to 2004–2005 to allow further stakeholder consultations on urban transport issues in the NCR.

Draft terms of reference for the joint study were completed and presented to the Tripartite National Capital Planning Committee. The completion of a draft cost-sharing agreement for the joint study was rescheduled to 2004–2005 pending confirmation of funding by municipal and provincial partners.

The final terms of reference for the environmental assessments were presented to the Tripartite National Capital Planning Committee. The completion of the draft cost-sharing agreement was rescheduled to 2004–2005 pending confirmation of funding. This will delay completion beyond 2007–2008.

## FOR EXCELLENCE IN LANDSCAPE DESIGN

*It was a bumper year for awards,  
with the Canadian Society of Landscape  
Architects recognizing the NCC with  
three prestigious honours:*

*National Merit Award for the  
Mackenzie King Estate  
Cultural Landscape Conservation  
Management Strategy*

*National Citation Award  
for the Rideau Hall Landscape Design  
and Management Guidelines*

*Regional Merit Award  
for the work done on Confederation  
Boulevard (Sussex Gateway and  
Rideau Hall Forecourt)*

## REAL ASSET MANAGEMENT AND DEVELOPMENT

### O b j e c t i v e s :

1. To provide opportunities to enhance the rich cultural heritage and natural environment of the NCR.
2. To optimize the contribution of lands and buildings in support of the programs and mandate of the NCC.
3. To manage environmental assets and liabilities in a sustainable and responsible manner.



BUDGET \$67.6 MILLION  
ACTUAL \$69.0 MILLION

SECTOR III  
ACTIVITIES AS A PROPORTION OF TOTAL NCC EXPENSES

*It begins with the land. The NCC is the single-largest property-owner in Canada's Capital Region, with direct control of some 10 percent of all land in the area and holdings that include bridges, roads, buildings, parks and much, much more. As such, it has a large "project manager" role. To do its work — to create fine public spaces, protect public safety and promote access — the NCC applies the best principles of life-cycle management.*

## Revitalizing Canada's Capital Core

### Strategy

Fulfill the role as "Capital builder" through the revitalization of the core area of the Capital.

### LeBreton Flats

Cleared for redevelopment in the 1960s, LeBreton Flats lay virtually deserted for over 40 years until an NCC-led initiative brought the three land-owners (federal, regional and municipal) together to agree on an imaginative plan for restoring life and vigour to this valuable site. The plan lays out a mixture of public parkland (some 40 percent of the site) with public uses and residential-commercial development. Since the ground was broken for the new Canadian War Museum in 2002, progress at LeBreton Flats has been rapid. Today, drivers cutting southward on the Ottawa River Parkway detour can see the walls of the new Canadian War Museum rising, as well as equipment that is cleaning or removing soil contaminated by decades of industrial use. Remediation was completed last year for the northern part of the site (around the parkway and the new museum building) and is continuing. The next step is to bring in a qualified developer who will transform the area just south of Wellington Street and east of Booth Street into a prime Capital neighbourhood. The NCC put out a call for Expressions of Interest and Qualifications for the first phase of development, and it prepared a short list of qualified developers in early 2004–2005.

## RECORD SEASON ON THE RIDEAU CANAL

*The Rideau Canal Skateway, 7.8 kilometres in length, offers about 166,000 square metres of natural ice surface to skaters, of whom it attracted 1.7 million last season (nearly a third of them visitors to the Capital). With cold temperatures prevailing during the winter of 2003–2004, in its 34th season, the Skateway established a new record of 46 consecutive skating days and with superb ice conditions, beating the previous 43-day record established in 2000–2001.*



## Sparks Street Revitalization

To bring commercial and residential life back to Sparks Street and to preserve its heritage, the federal government allocated funding to the NCC, which responded by consolidating ownership of most properties along the south side of the street between Metcalfe and O'Connor streets. The focus now will be to carry out the mixed-use development, while preserving certain heritage characteristics.

## St-Laurent and Maisonneuve Boulevards Redevelopment

The *Plan for Canada's Capital* set out, as one of its key projects, the creation of a landscaped avenue that would connect Gatineau Park to the core of the Capital. The NCC met frequently with the City of Gatineau during the year to plan this project and a cost-sharing agreement was entered into in March 2004 for the first phase of work (on St-Laurent from Laurier to Maisonneuve and on Maisonneuve from Sacré-Coeur to Élisabeth-Bruyère).

### REVITALIZING CANADA'S CAPITAL CORE

TARGETS	ACCOMPLISHMENTS
LeBreton Flats redevelopment:	
a. By the summer of 2003, the NCC will have constructed the Ottawa River Parkway detour road.	a. The construction of the detour road was completed.
b. During 2003–2004, the NCC will sell blocks O, U and/or T, south of LeBreton Boulevard, for office accommodations.	b. A buyer has yet to be confirmed for parcels O, U and T.
c. Private-sector development south of LeBreton Boulevard, east of Booth Street, will be initiated by early 2004–2005.	c. Phase I of the tender process was launched. Design guidelines were issued to ensure consistency in the overall development that is compatible with the Master Plan concept for the LeBreton Flats community. The sale should be completed in 2004–2005.
d. By the end of 2004–2005, the NCC will have completed LeBreton Boulevard.	d. Remediation of the roadway (renamed Wellington Street) commenced and is on schedule.
e. By the end of 2004–2005, all infrastructure services to the Canadian War Museum site will be completed.	e. The infrastructure services on the site were virtually completed and will be finished in 2004–2005.
f. The Common, a 3.4-hectare park, will be completed and ready for use by early 2005–2006.	f. The design requirements were drafted and are being refined.
Sparks Street Revitalization:	
By the end of 2003–2004, the NCC will have completed all consultations and activities that are required to satisfy the approval process, including those required by the City of Ottawa for the revitalization of Sparks Street.	A lease was issued for private development of a mixed-use complex at 131 Queen Street and the developer is seeking the necessary city building permits.
	The NCC is preparing for private-sector development of a retail/residential complex at Canlands "A" (south side of Sparks Street near Metcalfe Street).

## FIGHTING DISEASE

*Though only a few of the 27 species of mosquito in Canada are carriers of the West Nile virus, this is a potentially deadly disease and the NCC is taking it seriously. During the year, it coordinated with the City of Ottawa twice to treat stormwater catch basins — a prime breeding site for mosquitoes — with larvicide to prevent mosquito larvae from developing into adults. The larvicide is methoprene, a synthetic insect hormone that has low toxicity and does not persist in the environment.*

*The NCC also assessed breeding grounds, posted information at trailheads and educated its own staff and contractors on how to avoid exposure to the virus. The program will continue.*

# Land and Real Asset Management

## Strategy

Protect natural lands and built assets through cost-effective maintenance, management, development and rehabilitation programs and through the implementation of appropriate quality standards and service.

## Managing and Protecting Assets

As the owner and manager of hundreds of square kilometres of land, as well as numerous roads, buildings and bridges in Canada's Capital Region, the NCC is responsible for a long list of annual repairs and rehabilitation costs. Last year, as always, the NCC managed and protected its assets to acceptable standards of quality through the rigorous application of policies and regulations and by means of a life-cycle maintenance plan and rehabilitation program (the Multi-Year Capital Construction Program). Since the commercialization of services in 1995, the NCC has delivered much of this program not through internal employees but rather through service contracts that are periodically renewed.

## Public Safety

The NCC ensures public safety on its lands through a number of regulations, which are subject to periodic review, and agreements with law-enforcement agencies. The Traffic and Property Regulations, for example, control how vehicles are used on NCC lands and the response to issues of vandalism and violence. In 2003–2004, the NCC reviewed these regulations to see if revisions were required in light of recent events and changing conditions; a decision was made to move forward to a full revision.

## Official Residences

There are six official residences in Canada's Capital Region, including some of the most important heritage buildings in the area. They serve as homes to Canada's senior officials, including the Governor General and the Prime Minister, but also as stages where the ceremonies of public life are enacted. In 1986, the NCC took over from Public Works Canada as the agency responsible for property management, curatorial and interior design services, long-term planning for capital works and grounds and greenhouse operations for the official residences. In 2003–2004, the NCC continued with temporary capital funding to apply a life-cycle management plan to restore and maintain these buildings in keeping with their cultural importance; at the same time, it continued to press the federal government for permanent, long-term funding to fulfill its commitments.

## AWARDS

*Professional associations help to keep standards high by recognizing excellence when they see it. NCC staff in the real asset management portfolio have earned an impressive 13 awards from professional associations since 1995. The most recent, in 2003–2004, was a Grand prix du tourisme québécois, which honoured Gatineau Park's network of winter trails with a Silver award in the category of Outdoors and Adventure Tourism.*

## Integrated Asset Management Information System (IAMIS)

As owner of various kinds of assets (roads, bridges, buildings, etc.), the NCC is responsible for a complex array of management tasks. In order to ensure that managers have access to accurate and up-to-date information to support asset management, the NCC has turned to technology. IAMIS provides current information on the NCC's inventory of moveable and real property assets, life-cycle requirements of these assets, its property and other agreements and environmental assessments/issues. It has been working for several years now to fully develop IAMIS. By the end of the year, the NCC had virtually completed the modules for agreements and life-cycle management. Work will continue in 2004–2005 to complete the final system module for environmental management.

## Revenue Generation

The NCC is a major landowner with assets that annually incur substantial fixed costs, including municipal payments-in-lieu-of-taxes. With costs increasing because of inflation and federal appropriations being lower than they were ten years ago, the NCC has had to deal with increasing shortfalls in funding. It has compensated for shortfalls in capital funding in recent years by disposing of surplus assets, those that do not contribute to the national mandate; however, these holdings are finite. The NCC has also generated more revenues of its own through rental agreements for more than 700 properties, sponsorships, merchandising and user fees to help cover operating shortfalls. Last year, the NCC worked on a plan to increase the revenue-generating potential of its holdings by developing merchandising programs for events such as Canada Day and Winterlude.

## TARGETS

## ACCOMPLISHMENTS

The NCC will prepare and implement the following regulations and agreements to ensure the protection and management of NCC lands:

- In 2003–2004, the NCC will seek to sign an agreement with the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) regarding the level of services on NCC lands.
- In 2003–2004, the NCC will complete its review of the *National Capital Commission Traffic and Property Regulations* and will confirm if a full revision is needed.
- By the end of 2005–2006, the NCC will have implemented the revised *National Capital Commission Traffic and Property Regulations*, as needed.

By the end of 2003–2004, the NCC will have completed the commissioning and management plan for the Champlain Bridge.

During 2003–2004, the NCC will seek to secure additional capital funding for the official residences to continue the implementation of its *Ten-Year Life Cycle Plan for Official Residences* (1999–2009).

During the planning period and contingent on capital funding approval, the NCC will deliver priority health and safety and life-cycle management improvements on official residences, including:

- Resolution of office accommodation issues at Rideau Hall by the end of 2005–2006, including the completion of the Stable Building rehabilitation during 2003–2004 and health and safety upgrades to the main residence by the end of 2005–2006.
- Upgrading of fire-detection systems, installation of fire-suppression systems and resolution of universal accessibility issues at the residences.
- Design and implementation of infrastructure and asset life-cycle projects (e.g., windows, doors, roofs, foundations, heating, ventilation and air conditioning systems, landscape works and interior life-cycle renewals).

By the end of 2005–2006, the NCC will implement core components of the Integrated Asset Management Information System in the following sequence:

- During 2003–2004, the templates and inventory components of the Agreements Module will be implemented.
- During 2003–2004, the Life Cycle Management Module will be implemented and, by the end of 2005–2006, the Asset Inspection Program for major buildings and structures (bridges, dams, lift stations, retaining walls) will be implemented and evaluated.
- During 2003–2004, the commissioning phase for all Multi-year Capital Construction Program (MYCCP) projects will be formalized and the process implemented.
- During 2003–2004, the project scope for the Environmental Module will be identified and it will be implemented in 2004–2005.

In 2003–2004, the NCC will conclude an agreement with the City of Ottawa for the joint maintenance of Confederation Boulevard.

In 2003–2004, a user-fee policy will be developed, and a revised user-fee program implementation strategy will be established in 2004–2005, based on the policy.

The NCC will achieve the following revenue targets over the planning period:

- Leasing revenues from its rental portfolio:  
\$13.0 million for 2003–2004  
\$13.0 million for 2004–2005  
\$10.8 million for 2005–2006  
\$10.7 million for 2006–2007  
\$10.7 million for 2007–2008
- Development lease revenues totalling \$715,000 during the three-year period from 2005–2006 to 2007–2008.
- Land-disposal revenues of \$6 million per year.
- Easements and licences of occupation revenues of \$713,000 for 2003–2004 and \$750,000 for 2004–2005 to 2007–2008 annually.

- The RCMP has agreed to maintain existing levels of service and will discuss the possibility of local forces providing services to the NCC.
- This target was met. A full revision of the regulations will be undertaken.

- The project to review, consult, publish and adopt revised regulations will commence in January 2005 and will extend over five years to 2009.

A plan was put in place to ensure that the newly rehabilitated bridge is properly maintained and managed over the long term.

Additional capital funding for the program was secured for 2003–2004 only. The issue of long-term capital funding was not resolved, pending consideration of the government's Capital Asset Review. Plans are to develop options in the fall seeking a resolution to the long-term funding issue.

- The Stable Building, the Minto Wing Basement and the Gate Lodge Interior rehabilitation projects were completed with excellent results. Office staff of the Governor General have now been relocated from their temporary accommodations to Rideau Hall. Some accommodation issues remain.
- Designs for a fire-detection and fire-suppression system at Harrington Lake and 7 Rideau Gate were completed, as well as the design for fire compartmentalization at 24 Sussex.
- Design work was completed for infrastructure work at Harrington Lake and 7 Rideau Gate. Also, some life-cycle renewal was completed at Rideau Hall.

- This target was virtually met. All English and French templates were completed. The first phase of the agreement inventory sub-model was implemented and the second phase was tested.
- The Life Cycle Management module was implemented and user training completed. The geographical data supporting the application have been integrated into the Geographical Information System database. Planned inspections for 2003–2004 were virtually completed.
- This target was met. The guidelines on the commissioning of all MYCCP projects were completed and information sessions provided.
- The high-level scope and user requirements were completed.

The NCC continues to await official agreement by the City of Ottawa, but cost-sharing has begun.

The first part of this target was met, and the NCC is on schedule to meet the second target. A policy on user fees was adopted and an evaluation grid for potential projects was developed. A user-fee model was developed for Gatineau Park and public consultations are planned for 2004–2005.

- This leasing revenue target was surpassed by 14% for 2003–2004, with revenues of \$14.8 million.
- No target was set for 2003–2004.
- Disposal revenues totalled \$2.3 million in 2003–2004, representing 38% of the target. It is anticipated that the target will be met in 2004–2005.
- This target was surpassed by 13%, with \$808,000 in revenues from easements and licences during 2003–2004.



# The Green Capital

## Strategy

Manage an appropriate range of park services and outdoor recreational facilities to enable visitors to enjoy a "Green Capital" experience and to support the promotion and animation of the NCR.

## Recreational Pathways

Throughout its history, the NCC has worked to preserve the Capital shorelines and, since the 1970s, to make them accessible through an extensive system of recreational pathways (totalling 170 kilometres). Last year, the NCC began the process of updating its strategic plan for those pathways, at the same time consolidating and improving them to meet multi-use design standards (e.g., pathway width and universal accessibility) and to take better advantage of scenic vistas. Certain pathways were rehabilitated (in the Arboretum, in Rockcliffe Park and along the Ottawa and Rideau rivers). The record of safety on these pathways is historically good. However, the NCC responded to the tragic attack on a cyclist in 2003 by developing a Safety Action Plan, which, after its discussion at a public safety forum, is being implemented. The plan includes setting up police liaison committees and provisions for increased safety communications and signage.

## Rideau Canal Skateway

The Rideau Canal combines heritage status with an international reputation as a superb outdoor experience and, since the NCC began experimenting with the clearing of ice in 1971, it has won renown as the world's longest skating rink. Tourists come to Canada's Capital in winter largely to experience the joy of skating outdoors on natural ice and while here, thanks to Winterlude (launched by the NCC in 1979), they also learn about Canada and its northern culture. Winterlude 2004 featured new historic interpretation at the National Arts Centre (NAC) (where the railway yards once stood) and at Dows Lake (Dow's Great Swamp before the canal-builders arrived).

## Gatineau Park

Gatineau Park — 36,131 hectares of mountain, forest and lake on the doorstep of the urban Capital — is the largest single holding of the NCC. Because of its important symbolic role in the Capital, where it represents an important Canadian landscape (the Canadian Shield), this is the only federal park in Canada managed outside the Parks Canada network. Last year, the Gatineau Park Visitor Centre served 48,000 visitors, with some 12,000 people flooding into the centre in only a few days during Fall Rhapsody. User satisfaction surveys reported that 91 percent of visitors were satisfied or very satisfied with services.

## THE GREEN CAPITAL

### TARGETS

The NCC will enhance the Capital's recreational pathway system (the Capital Pathway) by:

- Rehabilitating 40 kilometres of existing pathway by the end of 2007–2008.
- Completing new links (Jacques-Cartier Park, Laurier Street in the Hull area, National Arts Centre (NAC), Sussex Drive, MacKenzie Avenue) by the end of 2005–2006.
- Developing 40% of the Greenbelt Pathway by the end of 2007–2008.
- Enhancing the users' experience by the end of 2005–2006 with rest areas, circuits, attraction signage, interpretation, and through a focused marketing plan.

By the end of 2005–2006, the NCC, together with partners, will complete an update of the *Strategic Development Plan for an Integrated Network of Recreational Pathways for the National Capital Region* (1994).

By the end of 2005–2006, the NCC will enhance the Rideau Canal Skateway by:

- Improving health and safety (increase safety patrol, relocate infrastructure to mitigate site capacity).
- Positioning the Skateway (product improvement, a new enhanced-quality chalet, more and improved rest areas, focused marketing of the "longest skating rink," enhanced opportunities for revenue generation, etc.).
- Developing Dows Lake as a major gateway to the Skateway (product development, Ice Café, programming) and increasing partnership with local stakeholders.

### ACCOMPLISHMENTS

The NCC is on target with regard to all pathway improvements and new construction in 2003–2004. Ten kilometres of pathways were rehabilitated — Arboretum, Rideau River, Smyth to Bank, Ottawa River, Island Park Drive to New Orchard, Rockcliffe, and Princess to Lisgar. The north-south link of Jacques-Cartier Park was completed. Work continued on the links for Laurier Street (Gatineau), the NAC, Sussex Drive and a link along Green's Creek through the Hornet's Nest soccer facility in Blackburn Hamlet.

A new cycling website was developed for launch in early 2004–2005. A Safety Action Plan is being implemented.

Progress has been made toward this long-term target. A research survey was completed to obtain pathway user profiles for use in establishing benchmarks for performance measurement and to update the 1994 strategic plan.

a. The NCC is on target in terms of physical improvements to the Skateway. As well as numerous upgrades to stormwater and sewage systems, the NCC increased the number of patrollers during peak periods.

b. The new NCC logo was integrated into all new signage. The Winterlude experience was enhanced by interpretive elements describing the roots of the Rideau Canal.

c. The creation of two nodes (the Ice Café and the Nordic Experience) at Dows Lake during the Skateway season was hugely successful and sponsors provided programming of their own.

# Environmental Management

## Strategy

Fulfill the role of Capital steward by ensuring the preservation, protection and sustainable use of built and natural assets in Gatineau Park, the Greenbelt and Capital Urban Lands.

## Environmental Action Plan

During the past year, the NCC integrated environmental protection into the workplans of each branch and carried out work according to each of the priorities identified in the Environmental Action Plan (EAP). It conducted tests at sites as required by the laws of Quebec and found that all samples taken at Leamy Lake and Gatineau Park beaches complied with the provincial standards. Potable water samples were compliant, with the exception of a few isolated cases in Gatineau Park, where corrective measures were taken. The NCC also performed a threat and risk assessment for the Lac Philippe Water Treatment Plant and, though it found the plant and its processes “very satisfactory,” it took action on various recommendations. Work continued to implement the NCC’s Contaminated Sites Program. Environmental site and risk assessments were also completed as scheduled throughout the LeBreton Flats redevelopment project. Environmental Screening Reports on the construction of Fleet Street (with associated services and utilities) and the new Canadian War Museum were approved internally. The Department of Fisheries and Oceans approved the Environmental Screening Report on the construction of Wellington Street.

## ENVIRONMENTAL MANAGEMENT

### TARGETS

During the planning period, the NCC will continue to implement its Environmental Action Plan.

Over the planning period, within the context of its Contaminated Sites Management Program, the NCC will complete the process of performing Phase I (preliminary) Environmental Site Assessments (ESAs) on 100% of its high- and medium-priority sites (749 sites). By the end of 2005–2006, it will also have assessed 60% of its low-priority sites.

By the end of 2006–2007, the NCC will have completed audits of all known fuel storage tanks located on NCC lands.

### ACCOMPLISHMENTS

This target was met, with the NCC taking action in each of its four priority areas: contaminated sites, water quality, fuel storage tanks and environmental assessment.

This target was met with 100% of high- and medium-priority sites being assessed as of 2003–2004. Also, 24% of low-priority sites were assessed with a target of 40% to be completed by the end of 2004–2005.

This target is on schedule. Fifteen storage-tank audits were completed during 2003–2004. Environmental sensitivity screenings were completed on residential properties to identify heating oil tanks in sensitive areas for Tier II inspections to be conducted during 2004–2005.

## THE RETURN OF THE ELM

*The NCC has been planting and keeping elm trees alive over the years despite Dutch elm disease, but it has not been easy. Last year, the campaign against the disease showed very positive results, with a 40-percent reduction in tree removal and evidence of the disease. At the same time, research in the United States has finally developed a disease-resistant elm. Though it is not yet commercially available, the NCC has already begun to import and plant the new breed — called the Liberty Elm. Soon the graceful elm tree may flourish in Canada’s Capital Region.*

## CONTINGENT LIABILITIES

### Objectives:

To provide corporate-wide strategic, financial and human resources advice, as well as technological tools and expertise, to ensure the effective and efficient operation of the corporation.



BUDGET \$24.7 MILLION  
ACTUAL \$25.1 MILLION

SECTOR IV  
ACTIVITIES AS A PROPORTION OF TOTAL NCC EXPENSES



*Support is needed. The NCC provides a full range of corporate-wide strategic business support — legal, financial, human resources, research and more — all of which help the NCC operate effectively and respond to the daily challenge of doing business on behalf of Canadians.*

## Central Services

### Strategy

Deliver central services that provide strategic advantage to the corporation and facilitate effective and efficient management (in keeping with best practices).

### Safeguarding and Controlling Assets

In 2002, the Office of the Auditor General conducted a Special Examination — a thorough review of safeguards and controls conducted every five years — and reported that no significant deficiencies had been found. However, minor improvements were suggested in governance, land planning, communications and external relations, project management and procurement. The NCC responded by developing and implementing a Management Action Plan. In 2003, the NCC's Internal Audit group identified and prioritized risks and associated mitigation strategies in the process of developing a three-year Audit and Evaluation Plan.

### Research

The NCC depends on a steady flow of accurate, timely and relevant information through its research program to shape its programs and evaluate progress over time. The emphasis in the past year was on perceptions and reactions. Specifically, the NCC looked at how people in Canada's Capital Region perceive the corporation. It studied awareness and visitor satisfaction at a number of sites and facilities (for example, Parliament Hill, the Canada and the World Pavilion, the Recreational Pathway Network and the Rideau Canal Skateway). It measured reaction to initiatives such as the Streetscape interpretive panels and response to the NCC's new corporate look. It measured the economic impact of festivals such as Canada Day 2003 and compared results to those of past years. It also summarized the year's research in a publication called *CAPITALizing on Research 2003*, which it shared with internal and external partners.

## LISTEN TO THIS!

*Over 700,000 people came to Canada's Capital Region last winter to experience first-hand the joys of skating on the world's longest skating rink. Others enjoyed it without ever leaving home by tagging along for the Rideau Canal Virtual Tour. This year, for the first time, the tour included a sound track — the first of its kind at the NCC — featuring the crisp, harsh sound of skates on ice as the computer traveller flashed down the long ice surface from the NAC to Dows Lake. The web is more than fulfilling its promise by offering Canadians new ways to experience not only the sights, but also the sounds of Canada's Capital in winter.*

TARGETS	ACCOMPLISHMENTS
<p>The NCC will ensure that it respects all applicable legislative requirements, in particular:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. The <i>Financial Administration Act</i>: All legislated reports submitted by the due date and financial statements produced according to Generally Accepted Accounting Principles (GAAP).</li> <li>b. The <i>Government Contracts Regulations</i>: Contracts awarded competitively except for regulated exceptions.</li> <li>c. The <i>Access to Information Act</i>: 95% of access-to-information requests completed within the legislated time frame.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. This target was achieved.</li> <li>b. This target was achieved. Monthly reviews of contracting were performed and reports on all contracts over \$5,000 were lodged in the NCC Library to make them available for public reference.</li> <li>c. Eighty-seven access-to-information requests were received in 2003–2004 (a decline of 10%). All completed requests were answered within the legislated time frame.</li> </ul>
<p>The NCC will ensure timely implementation of all key recommendations resulting from the annual attestation audit of the Office of the Auditor General and, by the end of 2003–2004, will implement its Management Action Plan resulting from the Office of the Auditor General's special examination in 2002.</p>	<p>There were no recommendations to implement from the 2002–2003 financial attestation audit. Progress was made on implementing the Management Action Plan resulting from the special examination in 2002. Three of the ten elements of the plan were completed (skills profile developed for the board; revisions were made to the project management system; and a media relations plan was included in the <i>Five-Year Marketing, Communications and External Relations Plan</i>); three are close to completion; and the remaining four actions will be completed over the next two years.</p>
<p>The NCC will ensure that the results of studies conducted according to the Corporate Research Plan 2003–2004 are accurate, timely and relevant.</p>	<p>This target was achieved.</p>
<p>The NCC will undertake continual updates to web technologies to support programming and operational requirements (e.g., consultations, sponsorship and revenue generation) over the planning period.</p>	<p>Several new sub-sites were developed including the Canada Day Boutique, Fall Rhapsody, LeBreton Flats project updates, online public consultations, a unique "look and feel" for the Greenbelt, a Recreational Pathway interactive capability and an interactive Winterlude Contest. Implementation started on universal accessibility and combining the two websites into one.</p>
<p>The NCC will implement electronic document management throughout the NCC by the end of 2003–2004. Baseline measures will be established in 2004–2005 as a basis to monitor effectiveness.</p>	<p>Electronic document management was implemented for approximately half of the NCC. Full implementation will be completed in 2004–2005.</p>

## Technology

The NCC made progress in the long-term task of delivering state-of-the-art technology and electronic tools for the safekeeping of information. During the past year, the NCC developed e-poster functionality so that managers can now create online job posters. It also successfully implemented electronic employee payment features within the Oracle Financials System and began working to expand this service to external suppliers. The Internet has proven itself a major connector between the NCC and its constituency, and the NCC's two websites continued to grow in richness and detail.

## AWARDS

*The successful management of  
the Government of Canada  
Workplace Charitable Campaign led to  
the NCC receiving the  
"Special Performance Award"  
and the  
"Open Net Goal" Award.*

# Human Resources Management

## Strategy

Deliver human resources management services that ensure that the NCC is positioned as an employer of choice.

## Employees

The NCC continued to develop the processes and to seek the equipment and funding it needs to support employees. In particular, it developed a Human Resources Management Framework for approval in 2004–2005 and adopted certain new technologies. To facilitate staffing, for example, it implemented a new electronic screening tool and a staffing template for managers. Also, it trained employees in a new and more efficient process for updating personnel information: the “human resources self-service initiative” allows staff to view and modify personal information from their own computer. To promote diversity in the workplace, the NCC created a Diversity Committee and began updating its three-year Employment Equity Plan (2004–2007).

## Succession Management Planning

With an eye on the leadership needs of the future, the NCC continued to train and develop new senior managers under the Succession Management Program initiated in 1999. Strategies have been developed for three groups — members of the Executive Management Committee, directors and incumbents of other key positions. During the past year, 17 middle managers expressed interest in being assessed for development to senior levels. Work continues to identify key positions and to ensure the existence of qualified successors.

## Security

The NCC worked throughout the year to manage security risks by confirming the appropriateness of existing security standards and supplementing them where necessary. The NCC prepared a Business Continuity Plan in 2003, basing its work on a Business Impact Analysis and Threat and Risk Assessment. These exercises measure the likelihood of some catastrophic events and their effect on the organization's ability to carry on its business.

## Health and Safety

The NCC takes its responsibility for creating a safe and healthy workplace very seriously, and it made progress during the past year in complying with new federal standards. Specifically, it completed a health and safety risk analysis of the work environment, developed an action plan and put in place a structure for internal consultations. In addition, the NCC completed 94 ergonomic assessments on employee workstations and implemented corrective action as necessary.

## HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

### TARGETS

### ACCOMPLISHMENTS

The NCC will monitor the progress of the values-based approach with employee feedback on the initiative in 2003–2004 and 2005–2006 via surveys.

This target was achieved. The survey of employees showed 72% reporting good to excellent progress on integrating corporate values into the daily work of the NCC.

Over the planning period, the NCC will ensure competitive compensation packages for all employees (including students).

The collective agreement expired in December 2003. Negotiations are ongoing. There was a salary scale adjustment of 2.5% for student rates as of January 1, 2004.

The NCC will maintain the level of resources invested in training at an average of 3% of the salary envelope or 37.5 hours per employee per year.

During 2003–2004, training activities averaged 33.6 hours per employee and cost 2.4% of the salary expense. Existing training targets will be maintained for 2004–2005.

By the end of 2003–2004, the NCC will develop a business continuity plan for NCC physical assets, information and personnel that ensures essential business operations can continue in case of disruption by an external event.

A draft business continuity plan is being reviewed and will be finalized in 2004–2005.

By the end of 2003–2004, the NCC will have implemented the remaining 20% of the health and safety measures required to comply with the revisions to Part II of the *Canada Labour Code*.

Some progress was made but completion of this target was extended to 2004–2005.

## HONOURING DEDICATION

*The NCC pays great attention to issues of privacy and access to information, and it is fortunate to have Gilles Gagnery, its Access to Information and Privacy (ATIP) Coordinator, leading its effort in that area. Last year, Mr. Gagnery was honoured by the Treasury Board of Canada with the Award of Excellence from the ATIP Community, marking his exceptional dedication, leadership and community spirit.*



# Environmental Stewardship

*Through its environmental program, the NCC works to sustain or enhance the quality of the natural environment in Canada's Capital Region. To achieve environmental goals, it seizes every opportunity to build partnerships and to promote and demonstrate good environmental practices.*

## Environmental Management Strategy

In 2001, the NCC developed the Environmental Management Strategy to guide the corporation in delivering programs and managing natural and built assets. In the strategy, it articulated its vision for environmental management and defined six principles of sustainable development as a philosophic basis for action. It also elaborated a multi-year action plan that integrates vision, principles and strategies into a program of practical work.

## Contaminated Sites Management Program

The NCC employs the Environmental Site Assessment process to screen its contaminated sites. The process uses a phased approach (first implemented in 1999) to categorize sites based on the Canadian Council of Ministers of the Environment National Classification System. The past five years of the program have provided the NCC with valuable information on the type and sources of contaminants typically found on NCC land and the corporation has gained experience in managing contamination. The NCC has now investigated 100 percent of its medium- and high-priority sites. The program also deals with the management of fuel storage tanks located on NCC lands, including leased properties.

## CLEANING UP THEIR ACT

*For many years now, the NCC has partnered with the local community to do some much-needed spring cleaning in the Capital. In collaboration with the City of Ottawa, the NCC held its "Spring Cleaning the Capital" program on May 3. Several hundred volunteers turned out to clear a 15-kilometre stretch of federal land on the Ottawa River from Rockcliffe to the Deschênes Rapids on one side and from Leamy Lake to Aylmer on the other.*

## Environmental Impact Assessments

The NCC voluntarily follows the key provisions of the Canadian Environmental Assessment Act (this will become a legal requirement starting in 2006), conducting Environmental Impact Assessments on all projects and transactions. It also conducts Strategic Environmental Assessments on all its land-use plans.

## Natural Resources Management

The NCC works to protect natural areas, ecosystems and animal species on its lands, and it monitors water quality. Test results during the swimming season showed that water quality at all NCC public beaches conformed to provincial standards, and none had to be closed for health reasons. A few isolated examples of minor contamination of potable water were corrected. An update to the list of flora and fauna at risk identified

76 plant and 40 animal species at risk and requiring protection in Gatineau Park (a decrease from 77 and 44, respectively, last year).

## Pesticides

Per its policy, the NCC applied no pesticides in Gatineau Park. Working with other federal government departments, it completed a draft for Integrated Pest Management Guidelines in 2003–2004.

## Solid Waste Management

The NCC has instituted recycling programs at all its office sites and continued to monitor, review and update its recycling program.

# Looking Ahead

## Evolving Toward the Future

In speculating about the future, there is some advantage to being able to look back as well. The NCC has worked for more than a century to build a Capital that represents and expresses the idea of “Canada.” Much has been achieved. Thanks to a hundred years of planning and development, today’s Capital is an extraordinary urban environment, where a modern city merges with expansive waterside parks and parkways, and where people can enjoy a natural experience almost in the heart of the city. As we move into the 21st century, however, Canada is changing, and the NCC — and the Capital — must change as well.

What remains constant is the NCC’s commitment to help shape and express the Capital as a model of Canadian society. In tomorrow’s world, that means a Capital that serves as a model of cultural diversity. The NCC of the future is committed to creating a Capital that speaks to all Canadians through, for example, supporting an Aboriginal centre on Victoria Island and a new provincial showplace developing on LeBreton Flats, where regional populations can introduce themselves to other Canadians. Other plans will arise, the point being that, as Canadians become more diverse, it will be ever more vital for them to meet, communicate and understand each other. The Capital will be their meeting place. To ensure that these Canadians engage in the Capital, the NCC will constantly renew its programming. Like all public organizations in the world post-September 11, 2001, the NCC must address new issues of security to protect the people and property in its care. It will not lose sight, however, of its mission to use the Capital to express the Canadian values of tolerance and peace and to promote Canadian unity.

In terms of planning and asset development, the NCC’s central responsibility remains the building of a great Capital. In the early years of the 21st century, the most important task in that context will be translating the broad terms of the 1999 *Plan for Canada’s Capital* into reality on the ground. Work is already underway. The corporation has made considerable progress in revitalizing the downtown core of the Capital, especially LeBreton Flats and Sparks Street, and it has laid the groundwork for major public projects on the Quebec shoreline and the Ottawa River islands. With the realization of those projects in years to come, the reclamation of the Capital’s shorelines from industry will be complete. Of course, a transformation on this scale cannot be accomplished without strong public support. Through open consultation and two-way communication, the NCC will continue its efforts to turn local residents into active supporters.

As economic prosperity returns to Canada’s Capital Region, the community must prepare to deal anew with the pressures and turmoil of rapid growth. The NCC will work with municipalities to plan two new interprovincial bridges and a modern transit system. Again, accomplishments of this kind will hinge on strong and productive partnerships, in this case with the NCC’s municipal counterparts.

In its special examination of 2002, the Auditor General of Canada stated that the NCC is “an organization that is continually evolving.” In a world that is itself caught up in accelerating change, the NCC takes pride in the flexibility, adaptability and sensitivity that has allowed it to constantly reshape itself to the demands of Canadian society. As Canada realizes its destiny as one of the world’s truly global nations, it is the NCC’s intention to deliver a Capital that welcomes all Canadians, introduces them to their country — its landscapes, its history, its many diverse peoples — and inspires them with pride in their shared nationhood.





## FINANCIAL PERFORMANCE HIGHLIGHTS

2003-2004





# Parliamentary Appropriations

Total parliamentary appropriations for 2003–2004 amounted to \$114.4 million, a decrease of \$10.3 million from last year's total of \$124.7 million (see Table 1).

In 2003–2004, total operating appropriations increased by \$1.6 million from the previous year, to \$67.9 million. The increase is mainly attributable to additional appropriations received for increased salaries and employee benefits.

Capital appropriations decreased by \$11.9 million to \$46.4 million in 2003–2004. The decrease is largely the result of fluctuations in special project funding. The one-time appropriations of \$10.9 million received for the LeBreton Flats redevelopment project and \$31.1 million for the purchase of industrial lands in Gatineau, Quebec, were \$4.7 million

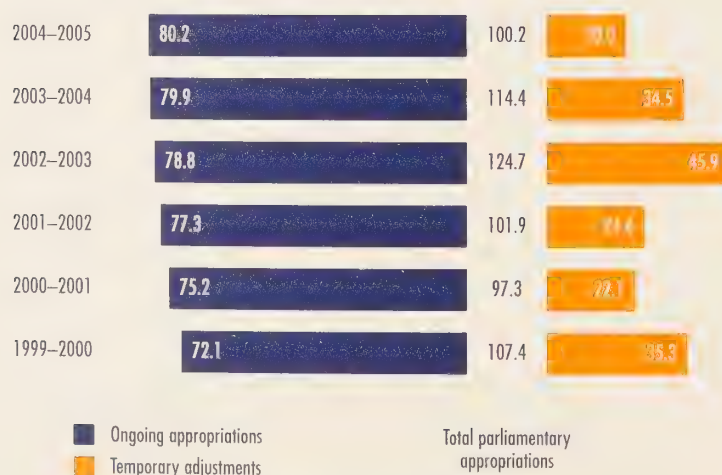
less than the \$46.7 million received in 2002–2003 for LeBreton Flats. As well, in 2003–2004, the NCC refunded the \$6.0 million extra it had received in 2000–2001 to offset a shortfall in land sales and to cover costs related to the Champlain Bridge reconstruction.

Total operating and capital appropriations were set at \$100.2 million for 2004–2005, net of frozen allotments of \$31.4 million to reflect the cancellation of the special funding originally approved for the Sparks Street revitalization. This is \$14.2 million less than 2003–2004 appropriations, when the NCC received a special \$31.1 million for the purchase of industrial lands, partly offset by 2003–2004 repayments of \$9.0 million for capital reprofiling and a loan, as well as \$8.9 million less in funding for the LeBreton Flats project (\$19.8 million in 2004–2005). See Chart 1.

**TABLE 1** **PARLIAMENTARY APPROPRIATIONS 2002–2003 AND 2003–2004**  
(IN THOUSANDS OF DOLLARS)

	2003–2004	2002–2003	VARIANCE
Operating	\$66,533	\$62,583	\$3,950
Supplementary operating	1,403	3,791	(2,388)
<b>Sub-total</b>	<b>67,936</b>	<b>66,374</b>	<b>1,562</b>
Capital	32,268	56,376	(24,108)
Supplementary capital	14,173	1,919	12,254
<b>Sub-total</b>	<b>46,441</b>	<b>58,295</b>	<b>(11,854)</b>
<b>Total appropriations</b>	<b>\$114,377</b>	<b>\$124,669</b>	<b>\$(10,292)</b>

**CHART 1** **PARLIAMENTARY APPROPRIATIONS 1999–2000 TO 2004–2005**  
(IN MILLIONS OF DOLLARS)



# Operating Income

As shown on the NCC's Statement of Operations, operating income totalled \$32.6 million in 2003–2004, compared to \$35.0 million in 2002–2003. The \$2.4 million revenue variance is mainly attributable to a lower net gain on disposal of capital assets.

As illustrated in Chart 2, rental operations and easements continue to represent the most significant source of operating income at 56 percent (50 percent in 2002–2003).

**CHART 2 SOURCES OF OPERATING INCOME 2003–2004**

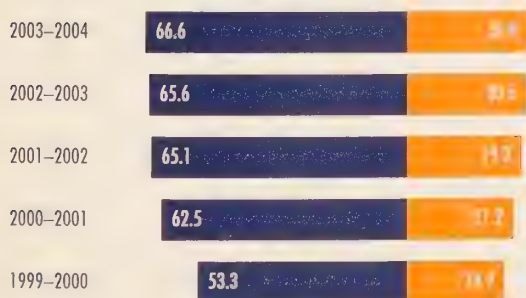


Ongoing operating parliamentary appropriations and operating revenues have been relatively stable in recent years (see Chart 3). This represents a challenge for the NCC as it strives to maintain high-quality products and services while facing constant inflationary pressures. Existing revenue streams provide limited growth potential driven by the nature of operations as well as the uncertainty and competitiveness in the current sponsorship market. The NCC is continuing efforts to improve the efficiency of its operations and to develop new revenue streams.

As a result of the NCC's sustained efforts to maintain a high level of sponsorships and to promote increased partnership contributions and volunteer support for its events, sponsorship in cash for all NCC programs remained relatively stable at \$1.2 million despite the unfavourable market conditions (see Chart 4).

**CHART 3 NCC ONGOING OPERATING APPROPRIATIONS AND OPERATING REVENUES 1999–2000 TO 2003–2004**

(EXCLUDES TEMPORARY AND CAPITAL APPROPRIATIONS, AND NET GAIN ON DISPOSAL OF CAPITAL ASSETS — IN MILLIONS OF DOLLARS)



■ Ongoing Appropriations  
■ Operating Revenues

**CHART 4 SPONSORSHIP IN CASH 1999–2000 TO 2003–2004**

(IN THOUSANDS OF DOLLARS)



## Cost of Operations

As displayed in the Statement of Operations, the total cost of operations for 2003–2004 increased by 2 percent to \$116.4 million, from \$114.0 million a year earlier. Expenditure increases were largely attributable to increases of personnel and employee benefit costs (\$1.4 million and \$1.0 million, respectively).

The NCC's 2003–2004 expenses are classified by major category in Chart 5. In addition, the actual expenses for 2002–2003 and 2003–2004 are provided in Note 10 to the Financial Statements.

Goods and services represent the largest expenses (\$50.8 million), followed by salaries and employee benefits (\$35.9 million), amortization (\$17.8 million), payments-in-lieu-of-municipal-taxes (\$11.0 million) and other expenses (\$0.9 million).

**CHART 5** EXPENSES BY MAJOR CATEGORY 2003–2004



## Capital Expenditures

In 2003–2004, the NCC spent \$83.7 million on purchases and improvements to capital assets. Major projects included the acquisition of industrial lands in Gatineau, Quebec (\$34.1 million), the

LeBreton Flats redevelopment (\$25.8 million) and the rehabilitation of the official residences (\$5.4 million).



# Budgetary Analysis

The following table compares the forecast operating results per the 2003–2004 to 2007–2008 Corporate Plan with the actual results from 2003–2004 and highlights the resulting variances.

TABLE 2

## STATEMENT OF OPERATIONS 2003–2004 (IN THOUSANDS OF DOLLARS)

	BUDGET	ACTUAL	VARIANCE
<b>Income</b>			
Rental operations and easements	\$16,773	\$18,311	\$(1,538)
Net gain on disposal of capital assets	4,200	1,661	2,539
Interest	2,017	3,660	(1,643)
Sponsorship			
Cash	1,321	1,225	96
Goods and services	500	878	(378)
Sublease, headquarters	1,308	1,384	(76)
User access fees	250	1,561	(1,311)
Other fees and recoveries	1,499	3,900	(2,401)
	<b>27,868</b>	<b>32,580</b>	<b>(4,712)</b>
<b>Cost of Operations</b>			
Promoting and animating the National Capital Region	17,794	20,361	(2,567)
Planning the National Capital Region	1,852	1,887	(35)
Real asset management and development	67,580	69,031	(1,451)
Corporate services	24,659	25,138	(479)
	<b>111,885</b>	<b>116,417</b>	<b>(4,532)</b>
<b>Net cost of operations before parliamentary appropriations</b>	<b>(84,017)</b>	<b>(83,837)</b>	<b>(180)</b>
Parliamentary appropriations	66,533	67,936	(1,403)
<b>Net Loss</b>	<b>\$(17,484)</b>	<b>\$(15,901)</b>	<b>\$(1,583)</b>

Higher-than-budgeted rental operation and easement revenues stem mainly from new leases and rental of newly acquired properties. The increase in interest revenue compared to budget results essentially from start-up delays in capital projects, namely the LeBreton Flats redevelopment initiative. Fewer property sales were completed than anticipated, resulting in an unfavourable variance in the net gain on disposal of capital assets.

The increase in user access fees primarily relates to the different method used to determine budgeted and actual results (\$0.8 million), as well as higher-than-planned revenues in Gatineau Park (\$0.3 million). For budget purposes, revenues and related management and maintenance expenses are offset, while actual results in the financial statements reflect gross revenues and related expenses separately (as required by generally accepted accounting principles). The \$2.4-million favourable variance in other fees and recoveries is mainly attributable to unbudgeted partnership contributions, advertising and concession sales (\$1.0 million), merchandising revenues (\$0.7 million) — as a result of the expanded distribution of Canada Day merchandise national-wide, and other unplanned income (\$0.6 million).

The \$2.6-million variance in the cost of operations of the promoting and animating the National Capital Region sector essentially relates to expenditures originally planned as capital but charged to operations for programs and activities (\$1.4 million), increased personnel costs (\$0.2 million) and unbudgeted expenditures in support of merchandising activities (\$0.5 million) and programs funded from partners (\$0.6 million).

The actual cost of operations of the real asset management and development sector was \$1.5 million higher than budgeted. This is primarily the result of the expenditures planned as capital but charged to operations for the official residences and other projects (\$4.4 million), mostly offset by lower-than-budgeted payments-in-lieu-of-municipal-taxes (\$3.0 million).

The increase in actual parliamentary appropriations compared to budget is owing to supplementary appropriations received for salary and employee benefit increases (\$1.4 million).





# FINANCIAL STATEMENTS

2003-2004





# Management Responsibility for Financial Statements

---

The accompanying financial statements of the National Capital Commission (NCC) are the responsibility of management and have been approved by the members of the board of directors. These financial statements have been prepared by management in accordance with Canadian generally accepted accounting principles and, where appropriate, they include amounts that have been estimated according to management's best judgement. Financial information presented elsewhere in the Annual Report is consistent with that shown in the financial statements.

Management has developed and maintains books of accounts, records, financial and management controls and information systems. These are designed to provide reasonable assurance that the NCC's assets are safeguarded and controlled, that resources are managed economically and efficiently in the attainment of corporate objectives, and that transactions are in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *National Capital Act* and the by-laws of the NCC. Internal audits are conducted to assess the performance of information systems and management controls and practices.

The NCC's external auditor, the Auditor General of Canada, has audited the financial statements and reports to the Minister of Canadian Heritage.

The members of the NCC's board of directors carry out their responsibilities for the financial statements principally through the Corporate Audit and Evaluation Committee, which consists of members of the board of directors only. This committee meets periodically with management, as well as with the internal and external auditors, to discuss the results of the audit examinations with respect to the adequacy of internal accounting controls and to review and discuss financial reporting matters. The external and internal auditors have full access to the Corporate Audit and Evaluation Committee, with or without the presence of management.



Marcel Beaudry  
Chairperson



Micheline Dubé  
Vice-President, Corporate and  
Information Management Services

June 4, 2004



## Auditor's Report

To the Minister of Canadian Heritage

I have audited the balance sheet of the National Capital Commission (NCC) as at March 31, 2004 and the statements of operations, equity of Canada and cash flows for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the NCC's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the NCC as at March 31, 2004 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian generally accepted accounting principles. As required by the *Financial Administration Act*, I report that, in my opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the NCC that have come to my notice during my audit of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *National Capital Act* and by-laws of the NCC.

Shahid Minto, CA  
Assistant Auditor General  
for the Auditor General of Canada

Ottawa, Canada  
June 4, 2004, except as to note 16, which is as of June 17, 2004

NATIONAL CAPITAL COMMISSION  
BALANCE SHEET AS AT MARCH 31

	2004	2003
(THOUSANDS OF DOLLARS)		
<b>Assets</b>		
<b>Current</b>		
Cash and cash equivalents (note 4)	\$51,148	\$38,915
Short-term investments (note 4)	37,916	73,554
Accounts receivable		
Federal government departments and agencies	2,247	3,303
Tenants and others	3,295	3,888
Prepaid expenses	4,245	3,820
	<b>98,851</b>	<b>123,480</b>
<b>Long-term investments (note 4)</b>	<b>8,003</b>	<b>4,786</b>
<b>Long-term receivables (note 5)</b>	<b>4,772</b>	<b>4,950</b>
<b>Capital assets (note 6)</b>	<b>563,967</b>	<b>505,820</b>
<b>Capital assets held for sale</b>	<b>654</b>	
	<b>\$676,247</b>	<b>\$639,036</b>
<hr/>		
<b>Liabilities</b>		
<b>Current</b>		
Accounts payable and accrued liabilities		
Federal government departments and agencies	\$2,233	\$1,375
Others	19,222	12,770
Current portion of provision for environmental clean-up (note 13)	22,740	16,912
Current portion of unsettled expropriations of property and land exchanges	2,837	2,837
	<b>47,032</b>	<b>33,894</b>
<b>Provision for environmental clean-up (note 13)</b>	<b>18,299</b>	<b>29,698</b>
<b>Employee future benefits (note 7)</b>	<b>5,583</b>	<b>5,167</b>
<b>Deferred rental revenue (note 8)</b>	<b>5,459</b>	<b>555</b>
<b>Deferred rent inducement</b>	<b>2,860</b>	<b>3,043</b>
<b>Other long-term liabilities</b>	<b>604</b>	<b>1,366</b>
<b>Unsettled expropriations of property and land exchanges</b>	<b>154</b>	<b>350</b>
	<b>79,991</b>	<b>74,073</b>
<b>Commitments and contingencies (notes 12 and 13)</b>		
<b>Equity of Canada</b>	<b>596,256</b>	<b>564,963</b>
	<b>\$676,247</b>	<b>\$639,036</b>

The notes are an integral part of the financial statements.

Approved by the board of directors



Marcel Beaudry  
Chairperson



Irving Schwartz  
Chairperson, Corporate Audit and  
Evaluation Committee



NATIONAL CAPITAL COMMISSION  
STATEMENT OF OPERATIONS FOR THE YEAR ENDED MARCH 31

	(THOUSANDS OF DOLLARS)	
	2004	2003
<b>Income</b>		
Rental operations and easements	\$18,311	\$17,457
Net gain on disposal of capital assets	1,661	4,513
Interest	3,660	3,630
Sponsorship		
Cash	1,225	1,228
Goods and services	878	1,290
Sub-lease, headquarters	1,384	1,350
User access fees	1,561	1,431
Other fees and recoveries	3,900	4,145
	<b>32,580</b>	<b>35,044</b>
<b>Cost of Operations (notes 9 and 10)</b>		
Promoting and animating the National Capital Region	20,361	21,391
Planning the National Capital Region	1,887	1,785
Real asset management and development	69,031	67,360
Corporate services	25,138	23,480
	<b>116,417</b>	<b>114,016</b>
<b>Net cost of operations before parliamentary appropriations</b>	<b>(83,837)</b>	<b>(78,972)</b>
Parliamentary appropriations (note 11)	67,936	66,374
<b>Net Loss</b>	<b>\$(15,901)</b>	<b>\$(12,598)</b>

The notes are an integral part of the financial statements.

NATIONAL CAPITAL COMMISSION  
STATEMENT OF EQUITY OF CANADA FOR THE YEAR ENDED MARCH 31

	(THOUSANDS OF DOLLARS)	
	2004	2003
<b>Operations</b>		
Balance at beginning of year	\$560,291	\$514,594
Net loss	(15,901)	(12,598)
Parliamentary appropriations to acquire and improve capital assets (note 11)	46,441	58,295
Donation of works of art	168	
Transfer of capital assets from Government of Canada	51	
<b>Balance at end of year</b>	<b>\$591,050</b>	<b>\$560,291</b>
<b>Canadiana Fund (note 1)</b>		
Balance at beginning of year	4,672	4,309
Donations	534	363
<b>Balance at end of year</b>	<b>5,206</b>	<b>4,672</b>
<b>Total balance at end of year</b>	<b>\$596,256</b>	<b>\$564,963</b>

The notes are an integral part of the financial statements.

NATIONAL CAPITAL COMMISSION  
STATEMENT OF CASH FLOWS FOR THE YEAR ENDED MARCH 31

	(THOUSANDS OF DOLLARS)	
	2004	2003
<b>Cash flows from operating activities</b>		
Cash receipts from parliamentary appropriations for operating activities	\$68,070	\$66,828
Cash receipts from rental operations and easements	23,240	18,452
Cash receipts from other operations	9,018	8,238
Cash paid to suppliers and employees	(96,056)	(97,698)
Interest received	3,788	3,960
<b>Cash flows (used in) from operating activities</b>	<b>8,060</b>	<b>(220)</b>
<b>Cash flows from investing activities</b>		
Purchases and improvements to capital assets	(64,023)	(26,916)
Proceeds on disposal of capital assets	2,206	5,701
Disbursements for short-term investments	(433,384)	(338,503)
Cash receipts from short-term investments	469,023	331,028
Disbursements for long-term investments	(4,420)	(2,580)
Cash receipts from long-term investments	1,107	2,249
Disbursements for environmental clean-up	(13,065)	(19,506)
Disbursements for settlement of expropriations of property	(39)	
<b>Cash flows used in investing activities</b>	<b>(42,595)</b>	<b>(48,527)</b>
<b>Cash flows from financing activities</b>		
Cash receipts from parliamentary appropriations to acquire and improve capital assets	46,441	58,295
Cash receipts for pay equity	323	
Disbursements for pay equity		(17)
Cash receipts for Canadiana Fund	4	7
<b>Cash flows from financing activities</b>	<b>46,768</b>	<b>58,285</b>
<b>Increase in cash and cash equivalents</b>	<b>12,233</b>	<b>9,538</b>
<b>Cash and cash equivalents at beginning of year</b>	<b>38,915</b>	<b>29,377</b>
<b>Cash and cash equivalents at end of year</b>	<b>\$51,148</b>	<b>\$38,915</b>

The notes are an integral part of the financial statements.

STYING, TIGER BRAND, STATEMENTS

A S A T M A R C H 3 1 , 2 0 0 4



# 1. Authority and Objectives

The National Capital Commission (NCC) was established in 1959 under the terms of the *National Capital Act* (1958). The NCC is an agent Crown corporation without share capital named in Part I of Schedule III to the *Financial Administration Act* and is not subject to the requirements of the *Income Tax Act*. The objects and purposes of the NCC, as stated in the *National Capital Act* as amended in 1988, are to:

- (A) prepare plans for and assist in the development, conservation and improvement of the National Capital Region in order that the nature and character of the seat of the Government of Canada may be in accordance with its national significance; and
- (B) organize, sponsor or promote such public activities and events in the National Capital Region as will enrich the cultural and social fabric of Canada, taking into account the federal character

of Canada, the equality of status of the official languages of Canada and the heritage of the people of Canada.

As well as these objectives, in 1988, the Act gave the NCC an important additional power: to coordinate the policies and programs of the Government of Canada respecting the organization, sponsorship or promotion by departments of public activities and events related to the National Capital Region.

The NCC is also responsible for the management and maintenance of the assets of the official residences located in the National Capital Region. It created the Canadiana Fund to encourage Canadians to participate in the development of the official residences as shrines of Canadian history and achievement.

## 2. Significant Accounting Policies

These financial statements are prepared in accordance with Canadian generally accepted accounting principles and reflect the following policies:

### (A) CASH AND CASH EQUIVALENTS

Cash and cash equivalents consist of cash and highly liquid investments which have a maturity of less than three months at the date of acquisition.

### (B) INVESTMENTS

Short-term investments are recorded at the lower of cost and market value. Long-term investments are recorded at unamortized cost and are written down to market value when the loss in value is considered to be other than a temporary decline. The unamortized cost corresponds to the acquisition cost and is restated in order to take into account amortization of the premium or the discount. Interest income includes amortization of the premium or the discount.

### (C) CAPITAL ASSETS

Capital assets are generally recorded at historical cost. An impairment loss is recognized when the carrying amount of a capital asset is not recoverable and exceeds its fair value. Property acquired for a nominal value or by donation is recorded, as transferred capital assets, at market value at time of acquisition or at the nominal value if the market value cannot reasonably be determined. Antiques or works of art donated to the Canadiana Fund and the NCC are recorded, as donated capital assets, at market value at time of the donation. If the market value cannot reasonably be determined, the transaction is recorded at nominal value. Improvements that extend the useful life of buildings and equipment are capitalized. Improvements and development costs relating to lands are also capitalized.

### (D) AMORTIZATION

Amortization of assets in use is charged to operations in equal annual amounts based on the cost of the assets and their estimated useful life as follows:

Buildings	20 years
Parkways, roadways, and bridges	25 years
Park landscaping and improvement	20 and 25 years
Leasehold improvements	Term of lease
Machinery and equipment	10 years
Office furniture	10 years
Office equipment	5 years
Vehicles	5 years
Computer and communications equipment	3 years
Antiques and works of art	Not amortized

### (E) CAPITAL ASSETS HELD FOR SALE

The NCC records a capital asset held for sale for which certain criteria are met, such as there is an approved plan to sell and there is a probability of sale within one year. The capital asset held for sale is measured at the lower of its carrying amount or fair value less cost to sell, and is not amortized while classified as held for sale. A capital asset to be disposed of other than by sale is classified as held and used until it is disposed of. Amortization estimates are revised to reflect the use of the capital asset over its shortened useful life.

### (F) NON-MONETARY TRANSACTIONS

When an exchange of assets takes place and there is a change in the purpose for which the asset is held, the transaction is recorded at the fair market value of the asset received. If there is no change in purpose for which the asset is held, the transaction is recorded at the carrying value of the asset given up. When there is an exchange of goods or services in kind, the transaction is recorded at the fair market value of the goods or services received. If the fair market value of the goods or services given

up is more determinable, that fair market value is used to record the transaction.

**(G) PENSION PLAN**

NCC employees are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. The NCC's contributions to the plan are currently based on a multiple of the employee's required contributions and may change over time depending on the experience of the Plan. These contributions represent the total pension obligations of the NCC and are charged to operations on a current basis. The NCC is not required under present legislation to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.

**(H) SEVERANCE BENEFITS OBLIGATION**

Severance pay generally accrues to employees over their service period and is payable on their separation or retirement. The obligation is actuarially determined using the projected benefit method prorated on years of service and management's best estimate of salary projection, discount rate and average remaining service period of active employees expected to receive benefits. Management recognizes changes in the liability based on actuarial results and recognizes adjustments arising from actuarial gains or losses in the year in which they occur.

**(I) WORKERS' COMPENSATION OBLIGATION**

The NCC assumes all risks for workers' compensation claims. The NCC recognizes the actuarial value of its workers' compensation obligation using management's best estimate and actuarial data obtained from the Workplace Safety and Insurance Board.

**(J) DEFERRED RENT INDUCEMENT**

The NCC currently leases its Headquarters office space. Moving expenses and major leasehold improvements incurred by the lessor to accommodate NCC needs have been recorded as of the effective date of the lease and are amortized over the term of the lease.

**(K) PARLIAMENTARY APPROPRIATIONS**

Parliamentary appropriations for operating expenditures and for grants and contributions to other levels of government and other authorities are included on the statement of operations in the year for which they were approved. Parliamentary appropriations to acquire and improve capital assets are credited to the equity of Canada as they represent the permanent investment of Canada in the NCC.

**(L) PROVISION FOR ENVIRONMENTAL CLEAN-UP**

The NCC records a provision for environmental clean-up in situations where it is obligated or is likely to be obligated to incur costs related to risk management and to the remediation and removal of contaminated material from environmentally contaminated sites, and the cost can be reasonably estimated following a detailed environmental assessment. The cost of remediation varies depending on the land use.

**(M) UNSETTLED EXPROPRIATIONS OF PROPERTY**

Unsettled expropriations of property are recorded on the basis of real property appraisal performed by certified appraisers and other domain experts in addition to other expenses incurred during the expropriation process.

**(N) MEASUREMENT UNCERTAINTY**

The preparation of financial statements in accordance with Canadian generally accepted accounting principles requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets and liabilities at the date of the financial statements and the reported amounts of income and cost of operations during the reporting period. Provision for environmental clean-up, employee future benefits, unsettled expropriations of property and land exchanges, estimated useful lives of capital assets and contingent liabilities are the most significant items for which estimates are used. Actual results could differ from those estimates.

## 3. New Accounting Policies

**(A) Impairment of Capital Assets**

Effective April 1, 2003, the NCC prospectively applied the new accounting standards, Section 3063 "Impairment of Long-Live Assets". The section establishes standards for the recognition, measurement and disclosure of the impairment of capital assets. It requires recognition of an impairment loss when the carrying value of a capital asset is not recoverable and exceeds its fair value. The impairment loss is measured as the amount by which the asset's carrying value exceeds its fair value. The adoption of these standards resulted in an impairment write-down of capital assets totalling \$663,871. The impairment loss is included in the amortization expense in note 10.

**(B) Capital Assets Held for Sale**

Effective April 1, 2003, the NCC prospectively applied the new accounting standards, Section 3475 "Disposal of Long-Live Assets and Discontinued Operations". The new section establishes standards for the recognition, measurement, presentation and disclosure of capital assets. It also establishes criteria for classifying capital assets as held for sale. This section requires a capital asset held for sale to be measured at its carrying value or fair value less cost to sell. As of March 31, 2004, the NCC has identified surplus capital assets having a net carrying value of \$26.862 million. However, only a portion of these capital assets, having a carrying value of \$654,380, meets the criteria of this new section and is disclosed separately in the balance sheet.

## 4. Cash and Cash Equivalents, Short-Term Investments and Long-Term Investments

The NCC's policy is to invest excess cash in guaranteed investment certificates, banker's acceptances, guaranteed notes, commercial papers, term deposits and securities of the Government of Canada or of a provincial government. These types of investments shall be purchased from a member of the Canadian Payments Association and are redeemable on short notice.

### (A) Cash and Cash Equivalents

As at March 31, 2004, cash and cash equivalents include banker's acceptances and bearer deposit notes which amounts to \$49.839 million (\$33.228 million in 2003) at a weighted average interest rate of 2.3 percent (2.9 percent in 2003). The fair value of cash and cash equivalents approximates the book value due to the short period to maturity of the investments.

### (B) Short-Term Investments

As at March 31, 2004, short-term investments include banker's acceptances, bearer deposit notes and Treasury bills which amounted to \$37.916 million (\$73.554 million in 2003) at a weighted average interest rate of 2.6 percent (2.9 percent in 2003) and have an average term-to-maturity of six months (four months in 2003). The fair value of short-term investments approximates the book value due to the short period to maturity of the investments.

### (C) Long-Term Investments

As at March 31, 2004, long-term investments include banker's acceptances and bonds of the Government of Canada and of provincial governments which amounted to \$8.003 million (\$4.786 million in 2003) at a weighted average interest rate of

4.6 percent (9.3 percent in 2003). The fair value of these investments is \$8.706 million (\$5.194 million in 2003).

### (D) Segregated Funds

Cash and cash equivalents, short-term investments and long-term investments amounted to \$97.067 million (\$117.255 million in 2003). The following funds, which amounted to \$54.967 million (\$93.497 million in 2003), are segregated:

- (A) cash donations received for the Canadiana Fund in the amount of \$21,615 (\$5,233 in 2003);
- (B) funds of \$1.807 million (\$14.359 million in 2003) for the purpose of acquiring and trading lands along the Sparks Street Mall, in Ottawa, pursuant to governor-in-council authority;
- (C) funds of \$4.395 million (\$4.829 million in 2003) for the revitalization of Sparks Street, in Ottawa;
- (D) funds of \$4.593 million (\$5.430 million in 2003) for rehabilitation of the official residences;
- (E) funds of \$20.817 million (\$35.704 million in 2003) for the redevelopment of LeBreton Flats;
- (F) funds of \$2.025 million for the redevelopment of industrial lands on the north shore of the Ottawa River; and,
- (G) funds of \$21.308 million (\$33.170 million in 2003) to acquire real property or to support other major programs, as may be authorized by Treasury Board and governor-in-council. During the year, proceeds on disposal and interest revenues amounted to \$3.166 million (\$7.095 million in 2003) whereas acquisitions and disposal expenses were \$15.028 million (\$6.923 million in 2003).

## 5. Long-Term Receivables

The long-term receivables include an amount of \$2.972 million (\$3.150 million in 2003) representing the present value of services to be rendered to the NCC for the maintenance of parks and roadways until 2022. This account also includes \$1.800 million (\$1.800 million

in 2003) for services to be rendered as betterment to NCC properties. An impairment loss is recognized when the carrying amount of the long-term receivables is not recoverable and exceeds their fair value.



## 6. Capital Assets

(THOUSANDS OF DOLLARS) MARCH 31, 2004				(THOUSANDS OF DOLLARS) MARCH 31, 2003		
LAND	BUILDINGS, WORKS AND INFRASTRUCTURE	EQUIPMENT	TOTAL COST	ACCUMULATED AMORTIZATION	NET BOOK VALUE	NET BOOK VALUE
<b>LAND AND BUILDINGS, WORKS AND INFRASTRUCTURE <sup>1</sup></b>						
Greenbelt	\$28,839	\$34,454	\$63,293	\$25,605	\$37,688	\$39,175
Gatineau Park	19,555	17,685	37,240	10,964	26,276	26,118
Parkways	39,834	109,894	149,728	60,048	89,680	86,747
Parks	33,148	61,504	94,652	29,961	64,691	55,216
Bridges and approaches	1,741	72,417	74,158	25,899	48,259	47,941
Historical properties	158	64,405	64,563	33,325	31,238	28,361
Recreational facilities	17,626	22,685	40,311	13,668	26,643	26,547
Rental properties	44,633	62,072	106,705	30,633	76,072	77,368
Development properties	114,799	19,289	134,088	3,792	130,296	85,461
Unsettled expropriations and land exchanges	2,991		2,991		2,991	3,187
Administrative and service buildings	4,478	17,322	21,800	11,058	10,742	9,770
	<b>307,802</b>	<b>481,727</b>	<b>789,529</b>	<b>244,953</b>	<b>544,576</b>	<b>485,891</b>
Less: provision for transfers <sup>2</sup>	(1,838)		(1,838)		(1,838)	(1,838)
	<b>305,964</b>	<b>481,727</b>	<b>787,691</b>	<b>244,953</b>	<b>542,738</b>	<b>484,053</b>
<b>LEASEHOLD IMPROVEMENTS</b>		<b>17,084</b>	<b>17,084</b>	<b>5,512</b>	<b>11,572</b>	<b>12,312</b>
<b>EQUIPMENT</b>						
Machinery and equipment		8,788	8,788	8,122	666	623
Office furniture and equipment		4,183	4,183	3,938	245	576
Vehicles		1,303	1,303	798	505	556
Computer and communications equipment		9,822	9,822	7,908	1,914	2,058
Antiques and works of art						
Canadiana Fund		5,184	5,184		5,184	4,667
Other		1,143	1,143		1,143	975
		<b>30,423</b>	<b>30,423</b>	<b>20,766</b>	<b>9,657</b>	<b>9,455</b>
<b>Total</b>	<b>\$305,964</b>	<b>\$498,811</b>	<b>\$835,198</b>	<b>\$271,231</b>	<b>\$563,967</b>	<b>\$505,820</b>

1. The total cost of land and buildings, works and infrastructure includes \$30 million of construction in progress. When completed, the cost of these projects will be amortized based on their estimated useful life.
2. Provision for transfers pertains to property to be transferred in accordance with agreements with the Province of Quebec. This includes lands to be given for the approaches to the Macdonald-Cartier Bridge and to be used as a right-of-way for Highway 550, in exchange for other lands.

## 7. Employee Future Benefits

In addition to the pension plan, the NCC provides to its employees severance and workers' compensation benefits. The severance and workers' compensation benefits are not pre-funded and thus have no assets, resulting in a plan deficit equal to the accrued benefit obligation.

### (A) Pension Plan

The NCC's contributions to the Public Service Superannuation Plan represent 2.38 times (2.33 times in 2003) the employee's contributions. The NCC's contributions amounted to \$3.843 million (\$3.429 million in 2003) during the year.

### (B) Severance Benefits Obligation

Severance benefits are generally based on employees' length of service and rate of pay. The present values of the accrued severance benefits and current benefits expenses are determined by the NCC's actuary based on assumptions provided by management. The significant actuarial assumptions adopted in measuring the NCC's obligation are a discount rate of 5.95% (5.95% in 2003), salary projection of 3% (3% in 2003) and

average remaining service period of active employees expected to receive benefits of 11 years (11 years in 2003). The actuarial liability of \$4.3 million (\$3.9 million in 2003) could be materially different if assumptions on which the valuation is based vary significantly in future years. The statement of operations includes a charge of \$638,754 (\$612,494 in 2003) for the cost of these benefits in the year. The benefits paid to employees during the year were \$194,256 (\$131,295 in 2003).

### (C) Workers' Compensation Obligation

The obligation excludes future administrative fees and the actuarial value presented was derived from actuarial data obtained from the Workplace Safety and Insurance Board. The obligation of \$1.3 million (\$1.3 million in 2003) could be materially different if assumptions on which the valuation is based vary significantly in future years. The statement of operations includes a charge of \$248,814 (\$357,642 in 2003) for the cost of these benefits in the year.

## 8. Deferred Rental Revenue

The deferred rental revenue represents the present value of the minimum future lease payments the NCC has collected under lands lease agreements. These deferred rental revenue will be recognized on the statement of operations over the term of the lease agreements

which have different termination dates, with the latest ending in 2068. During the year, \$259,256 of deferred rental revenue were recognized in the statement of operations.

## 9. Sector Definitions and Objectives

The NCC uses four sectors to structure its activities. Short-, medium- and long-term objectives linked to the mandate and mission have been developed for each one. The following are the long-term objectives established for each sector:

### PROMOTING AND ANIMATING THE NATIONAL CAPITAL REGION

To increase awareness of the Capital Region outside the National Capital Region through national marketing campaigns, communications contacts and outreach activities, and to present the Capital to visitors as a place to experience Canadian heritage, culture and achievements through varied services, events and programs.

### PLANNING THE NATIONAL CAPITAL REGION

To guide the physical development and use of federal lands, to coordinate and achieve excellence in design, and to plan development that is appropriate to the role and significance of the Capital of Canada.

### REAL ASSET MANAGEMENT AND DEVELOPMENT

To manage and protect physical assets of national significance on behalf of future generations of Canadians.

### CORPORATE SERVICES

To promote efficient and productive use of resources through the centralized provision of corporate services to all of the business lines.

## 10. Cost of Operations

### SUMMARY OF EXPENSES BY MAJOR CLASSIFICATION

	(THOUSANDS OF DOLLARS)	
	2004	2003
Salaries and employee benefits	\$35,887	\$33,445
Goods and services	50,871	50,393
Goods and services in kind	878	1,290
Payments in lieu of municipal taxes	10,955	11,680
Amortization	17,826	17,208
	<b>\$116,417</b>	<b>\$114,016</b>

## 11. Parliamentary Appropriations

	(THOUSANDS OF DOLLARS)	
	2004	2003
Parliamentary appropriations for operating expenditures received during the year	\$67,056	\$65,360
Parliamentary appropriations to acquire and improve capital assets received during the year	46,441	58,295
Parliamentary appropriations receivable at end of year	880	1,014
	<b>\$114,377</b>	<b>\$124,669</b>
<b>Applied as follows:</b>		
Parliamentary appropriations recorded on the Statement of Operations	\$67,936	\$66,374
Parliamentary appropriations recorded on the Statement of Equity	46,441	58,295
	<b>\$114,377</b>	<b>\$124,669</b>



## 12. Commitments

- (A) The NCC has entered into agreements for services, equipment leases and operating leases for office accommodations. The agreements have different termination dates, with the latest ending in 2020, and total \$165.6 million (\$156 million in 2003). The NCC has also privatized the management and maintenance of a portion of its lands and properties as part of the federal government's Program Review. Contracts totalling \$26.9 million (\$27.5 million in 2003) have been awarded for these functions; these contracts will terminate in 2006-07. Furthermore, the NCC is committed to contribute an amount of \$7 million for the redevelopment of Maisonneuve and St. Laurent boulevards in the Hull sector of the City of Gatineau. The remaining commitment of \$6.2 million will be paid over the next three fiscal years.

Minimum annual payments under these agreements for the next five years are approximately as follows:

	(thousands of dollars)
2004-05	\$ 22,581
2005-06	\$ 19,025
2006-07	\$ 9,479
2007-08	\$ 6,197
2008-09	\$ 6,266

- (B) The NCC has entered into contracts for capital expenditures of approximately \$20.8 million (\$9 million in 2003). Payments under these contracts are expected to be made within the next five years.

## 13. Contingencies

### (A) CLAIMS

Claims have been made against the NCC totalling approximately \$10.9 million (\$10.3 million in 2003), excluding interest and other costs, for alleged damages and other matters. The final outcome of these claims is not determinable and, accordingly, these items are not recorded in the accounts. In the opinion of management, the position of the NCC is defensible. Settlements, if any, resulting from the resolution of these claims will be accounted for in the year in which the liability is determined.

### (B) ENVIRONMENTAL PROTECTION

As part of the Environmental Management Framework and the Acquisition and Disposal Program, the NCC has prioritized

1,530 property assets that qualify for environmental assessment. Following a preliminary assessment of 930 of these property assets, more detailed studies were conducted on a number of these properties to determine the degree of remediation required. Based on the detailed studies conducted thus far, the NCC assesses the liability and the contingency for environmental clean up at \$41.0 million (\$46.6 million in 2003) and at \$96.4 million (\$19.2 million in 2003) respectively. The contingency reflects the suspected costs or potential additional costs associated with situations where it is uncertain whether the NCC is obligated or it is unlikely that the NCC will incur full remediation costs.

## 14. Related Party Transactions

The NCC is related in terms of common ownership to all Government of Canada departments, agencies and Crown corporations and is mainly financed by the Parliament of Canada.

In addition to the related party transactions described below, and those disclosed elsewhere in these financial statements, the NCC also enters into transactions with Crown entities. In the normal course of business and on normal trade terms applicable to all individuals

and enterprises, the NCC incurred expenses totalling \$11.6 million (\$8.6 million in 2003) for utilities, rental of space, asset and service purchases from other government departments and agencies, and earned revenues totalling \$7.5 million (\$7.8 million in 2003) from services rendered, rental operations and sales of assets to other government departments and agencies. Furthermore, the prepaid expenses include \$107,044 (\$189,531 in 2003) associated with related parties.

## 15. Fair Value of Financial Instruments

In addition to what has already been described in Note 4 relating to this topic, the fair value of accounts receivable and accounts payable

and accrued liabilities approximates the book value due to their impending maturity.

## 16. Subsequent Event

In the context of the project for the revitalization of Sparks Street, the NCC committed, on August 22, 2001, to compensate one of its tenants by providing an allowance for relocation of \$1.366 million in return for the right to terminate the tenant's lease. On June 9, 2004, the NCC and the tenant signed an amendment to the agreement in which the NCC renounced its right to terminate the tenant's lease while the tenant renounced its right to an allowance for relocation.

Consequently, during the next fiscal year, the accounts payable and accrued liabilities as well as the capital assets will be reduced by \$1.366 million and \$1.157 million respectively while other fees and recoveries, presented in the statement of operations, will be increased by \$149,000.

## 17. Comparative Figures

Certain comparative figures have been reclassified to conform with the presentation adopted in the current year.

# Appendix I: NCC Board of Directors and Committees

From April 1, 2003, to March 31, 2004

## BOARD OF DIRECTORS

### Chairperson

Marcel Beaudry, Gatineau, Quebec

Re-appointed September 2, 1999, to September 1, 2006

Chairman of the NCC since 1992; elected Mayor of the City of Hull in 1991; previously a lawyer in Gatineau, Quebec, combining law practice with undertakings in construction and real estate development.

### Vice-Chairperson

Heather Chiasson, Ottawa, Ontario

Re-appointed October 22, 2002, to October 21, 2005

Health-care professional and board member for several arts organizations; active in various national fundraising activities.

### Board Members

Jacques Carrière, Gatineau, Quebec

Re-appointed November 26, 2002, to November 25, 2005

Chartered Accountant, retired from Raymond Chabot Grant Thornton.

Claudia Chowanec, Ottawa, Ontario

Appointed August 7, 2002, to August 6, 2005

President of Precept, a human resources management/consulting company; Campaign Co-Chair, Canadian Museum of Nature.

Dana B. Clendenning, Fredericton, New Brunswick

Appointed August 22, 2000, to August 21, 2003

Business Consultant.

Eric A. Denhoff, Victoria, British Columbia

Appointed January 16, 2002, to January 15, 2005

Chair, Western Executive Selection Inc.; held senior management positions including past Chairman of SNC-Lavalin B.C. Development Board, B.C. Transit and B.C. Deputy Minister of Aboriginal Affairs.

\*Roland des Groseilliers, Ottawa, Ontario

Re-appointed January 12, 2001, to January 11, 2004

Optometrist; President of the Ottawa Society of Optometrists, the Ontario Association of Optometrists, the Canadian Association of Optometrists and the World Council of Optometry.

Harry T. Doyle, Lower Coverdale, New Brunswick

Appointed August 22, 2003, to August 21, 2006

Public relations and communications consultant and President, H.T. Doyle and Associates; former MLA and Cabinet Minister in New Brunswick.

\*Ruth Carol Feldman, Winnipeg, Manitoba

Re-appointed March 10, 2001, to March 9, 2004

Real Estate Sales Associate with Royal LePage and member of the Winnipeg Real Estate Board.

Anne Fry, Edmonton, Alberta

Appointed May 30, 2002, to May 29, 2005

Realtor and member of the Edmonton Medallion Club for top 5% realtors, Edmonton Real Estate Board; formerly first woman Branch Manager, Toronto Dominion Bank in Alberta.

Robert Guibord, TP, ATG, Ottawa, Ontario

Appointed January 25, 2003, to January 24, 2006

President, Projek Design and Development Inc.; extensive project management experience as an architectural technologist; founding President of the Cumberland/Orleans Chamber of Commerce.

\*Michael E. Kusner, Gormley, Ontario

Re-appointed March 18, 2001, to March 17, 2004

Architect, urban and regional planner, Kusner Consultants Ltd.; formerly a lecturer, London Polytechnic in London, England and professor, Ryerson Polytechnic University, Toronto.

Marcel Legault, Vaudreuil-Dorion, Quebec

Appointed November 26, 2002, to November 25, 2005

President, Marcel D. Legault Consultants Inc.; engineer with vast experience in construction, energy, transportation and urban services.

François Pichard, Gatineau, Quebec

Re-appointed November 26, 2002, to November 25, 2005

Partner, Raymond Chabot Grant Thornton; member of various boards including the Ottawa International Airport and Hull Olympiques Hockey Club.

\*Irving Schwartz, Sydney, Nova Scotia

Re-appointed November 30, 1999, to November 29, 2002

Founder and President of Schwartz and Company Ltd. (retail furniture); founder and Chairman, Canadian International Demining Centre (operating in Africa and Europe); 1998 recipient of the Order of Canada.

\*Ruth A. Spence, Yellowknife, Northwest Territories

Re-appointed November 26, 2002, to November 25, 2003

Chair, Yellowknife Health and Social Services and its advisory committee; past Executive Director, Yellowknife YWCA; past Yellowknife City Alderman.

*\* Although their terms are completed, these members are still actively participating on the board pending the appointment of their successors.*

## EXECUTIVE COMMITTEE

### Chairperson

Marcel Beaudry

### Vice-Chairperson

Heather Chiasson

### Members

Ruth Carol Feldman

François Pichard

Irving Schwartz

## CORPORATE AUDIT AND EVALUATION COMMITTEE

### Chairperson

Irving Schwartz

### Members

Jacques Carrière

Claudia Chowanec

Ruth Carol Feldman

Robert Guibord

François Pichard

### Ex-Officio Member

Marcel Beaudry

## COMPENSATION REVIEW COMMITTEE

### Chairperson

Jacques Carrière

### Members

Roland des Groseilliers

Ruth Carol Feldman

Irving Schwartz

## ADVISORY COMMITTEE ON MARKETING AND PROGRAMMING

### Chairperson

Raymond M. Hébert, Winnipeg, Manitoba

Professor of Political and Canadian Studies, Collège universitaire de Saint-Boniface; Deputy Chairperson, Federal Electoral Boundaries Commission — Manitoba; Past President, Association for Canadian Studies.

### Vice-Chairperson

Chad Gaffield, Ottawa, Ontario

Professor of History and founding Director, Institute of Canadian Studies, University of Ottawa; 1995 Researcher of the Year and 2002 Professor of the Year; past President, Humanities and Social Sciences Federation of Canada and the Canadian Historical Association.

### Members

Jean-Pierre Arvisais, Blainville, Quebec

Past Chairman and President, PNMD Communications (BBDO Montreal); former board member, BBDO North America; Vice-Chair, Canadian Advertising Congress; President, Association des agences de publicité du Québec.

Jules Duguay, Quebec City, Quebec

President, Protocole Internationale Inc.; formerly organized Canada Day celebrations east of Quebec.

Heather MacLellan, St. John's, Newfoundland and Labrador

Assistant Deputy Minister of Cultural Heritage with the Newfoundland and Labrador Department of Tourism, Culture and Recreation; past Director of Marketing and Chief of Visitor Services, Parks Canada.

Duncan McKie, Toronto, Ontario

President of POLLARA Inc., a marketing and public opinion research company; formerly with CBC and TV Ontario.

Pauline Rafferty, Victoria, British Columbia

CEO, Royal British Columbia Museum; archaeology graduate and board member of the Oak Bay Board of Variance, the Heritage Society, and the University of Victoria Faculty of Business Advisory Board.

### Board Members

Roland des Groseilliers

Eric A. Denhoff

### Ex-Officio Member

Marcel Beaudry



## ADVISORY COMMITTEE ON PLANNING, DESIGN AND REALTY

### Chairperson

Larry Beasley (since June 7, 2003), Vancouver, British Columbia  
Director of Planning, City of Vancouver; professor, University of British Columbia with degrees in geography, political science and planning; recognized for his work by the United Nations in 1996.

### Vice-Chairperson

Claude Provencher, Montreal, Quebec

Founding partner, Provencher, Roy et Associés architectes in Montreal; recently recognized with an Award of Excellence by Canadian Architect; a Fellow of the Royal Architectural Institute of Canada.

### Members

Peter Busby, Vancouver, British Columbia

Principal, Busby and Associates Architects, a firm acknowledged for design excellence and leadership in sustainable building design.

Lise Cormier, Montreal, Quebec

Executive Vice-President and Director, Mosaiculture International Montreal; Director of New Parks, Gardens and Green Spaces, City of Montreal; President of the Board, Société du parc des îles in Montreal; degree in landscape architecture; gold medal recipient from the Massachusetts Horticultural Society.

William R. Green, Montreal, Quebec

Senior Vice-President, Canada of Intrust; past President for the Ste. Agathe Hospital Foundation, the Arundel School Board of Governors and the Ottawa Harvard Business School Association.

Marc Letellier, Quebec City, Quebec

Partner, Gagnon Letellier Cyr Architects, a prize-winning firm for excellence from the Association of Landscape Architects of Canada and the Order of Architects of Quebec; an organizer of Canada Day festivities in Quebec.

Brian MacKay-Lyons, Halifax, Nova Scotia

Owner of his own design firm, Brian MacKay-Lyons Architecture Urban Design, recognized by some 60 awards, including five Governor General Medals; a Fellow of the Royal Architectural Institute of Canada; professor, Dalhousie University; the Max Fischer Professor of Architecture, University of Michigan.

Lawrence R. Paterson, Okotoks, Alberta

President, Paterson Design Group Inc.; past President of the Alberta Association of Landscape Architects and the Canadian Society of Landscape Architects.

Donald Schmitt, Toronto, Ontario

Principal, Diamond and Schmitt Architects Inc., winner of over 90 awards, including five Governor General Awards; professor, Dalhousie University; a Fellow of the Royal Architectural Institute of Canada; board member, Canadian Art Foundation.

David Witty, Winnipeg, Manitoba

Dean of the Faculty of Architecture, University of Manitoba; a Fellow of the Canadian Institute of Planners; member of the Royal Architectural Institute of Canada.

### Board Members

Michael E. Kusner

Marcel Legault

### Ex-Officio Member

Marcel Beaudry

## ADVISORY COMMITTEE ON THE OFFICIAL RESIDENCES OF CANADA

### Chairperson

Julia Reitman, Montreal, Quebec

Chairperson of several charitable organizations over the past 16 years.

### Vice-Chairperson

Daniel Brisset, Montreal, Quebec

Interior designer with more than 25 years of experience in residential and corporate design.

### Members

J. André Perrier, Gatineau, Quebec

Advisor to the Speaker of the Senate; former Assistant Deputy Minister of Public Works Canada.

Jean-François Sauv , Montreal, Quebec

Executive Vice-President, Pictet Canada L.P.; President, Jeanne Sauv  Foundation; past Director, Investment Banking Department of Scotia Capital Markets.

### Board Members

Anne Fry

Ruth A. Spence

### Ex-Officio Member

Marcel Beaudry

## CANADIANA FUND

### Chairperson

Paul LaBarge, Ottawa, Ontario

Appointed as Chairman of the Canadiana Fund in 2001; a founding partner of the law firm LaBarge Weinstein; and a volunteer on a number of national initiatives in the technology sector.

### Vice-Chairperson

Agnes Benidickson, Vice-Chair, Ottawa, Ontario

Appointed Vice-Chair of the Canadiana Fund in 1995; elected Queen's University's first woman Chancellor; a Director of James Richardson and Sons Limited; member of the Order of Canada as well as the Order of Ontario.

### Members

Marian Bradshaw, Toronto, Ontario

A member of the Canadiana Fund's Executive Committee and Co-Chair of its Acquisition Committee; a distinguished authority on antiques, fine arts and related fields.

Diane Campbell, Halifax, Nova Scotia

Currently President and CEO of Berkeley Holdings Limited, President of Dicam Management Limited and Director of Maritime Digital Colour Inc.

Judith Dunn,  le d'Orl ans, Quebec

A former teacher and current member on numerous executive committees in the academic field.

Dr. Willie (C.W.J.) Eliot, Charlottetown, Prince Edward Island

A distinguished university academic with degrees from the University of Toronto and the University of King's College; member of the Order of Canada; the author of many books, articles, and reviews in the field of Classical Studies.

Claire Gohier, Montreal, Quebec

A lawyer and a community volunteer; currently involved in various non-profit and charitable organizations.

Catherine Graham, Toronto, Ontario

Serves in volunteer positions in Toronto and was educated at McGill University and the University of Toronto.

Joan Carlisle-Irving, St. Andrews-by-the-Sea, New Brunswick

Board member of several national organizations; owner/manager of an antique dealership specializing in Canadian furniture, decorative arts and Georgian silver.

John Perlin, St. John's, Newfoundland and Labrador

An accomplished writer and publishing executive and member of many provincial and national organizations; member of the Order of Canada and a Companion of the Victoria Order.

Gerald Pittman, Calgary, Alberta

A lawyer holding voluntary membership in several historical and artistic organizations.

Raymond Protti, Toronto, Ontario

President and Chief Executive Officer of the Canadian Bankers Association, and Chief Executive Officer of the Institute of Canadian Bankers; a career of more than 25 years of public service with an M.A. in Economics from the University of Alberta.

Douglas Richardson, Saskatoon, Saskatchewan

A partner and chairman of one of Saskatchewan's largest and oldest law firms, as well a director of several companies; and has extensive fundraising experience for charitable organizations.

Joan Richardson, Winnipeg, Manitoba

A community volunteer with a degree from the University of Manitoba, and held board positions for several organizations.

Dr. Milton Wong, Vancouver, British Columbia

Chancellor of Simon Fraser University; founded an investment counselling organization, and served as chairman of an asset management company, winning many awards including the Order of Canada and the Order of British Columbia; also founder and chair of The Laurier Institution.

## Appendix II: NCC Partners and Sponsors

The success of the programming and activities of the NCC depends on the support and contributions of many partners and sponsors. Over the past decade, the NCC has benefited from a strong network

of collaborators. The NCC would like to take this opportunity to acknowledge and thank the following organizations, which contributed to NCC programming and activities in 2003–2004.

### NCC PARTNERS

Association des stations de ski du Québec  
Bank of Canada  
ByWard Market BIA  
Canada Aviation Museum  
Canada Council for the Arts  
Canada Science and Technology Museum  
Canadian Agriculture Museum — Central Experimental Farm  
Canadian Broadcasting Corporation  
Canadian Fallen Firefighters Foundation  
Canadian International Development Agency  
Canadian Korean War Commemoration Committee  
Canadian Labour Congress  
Canadian Museum of Civilization  
Canadian Museum of Contemporary Photography  
Canadian Museum of Nature  
Canadian Olympic Association  
Canadian Paralympic Association  
Canadian Red Cross  
Canadian Space Agency  
Canadian War Museum  
Casino du Lac-Leamy  
City of Gatineau  
City of Ottawa  
Communications Research Centre Canada  
Currency Museum of the Bank of Canada  
Department of Canadian Heritage  
Department of Foreign Affairs and International Trade  
Department of National Defence and Canadian Forces  
Embassy of the Dominican Republic  
Embassy of Egypt  
Embassy of Mexico  
Embassy of Norway  
Embassy of the Republic of Korea  
Gatineau Police Service  
Girl Guides of Canada  
House of Commons  
Kiwans Club of Canada

Keskinada Loppet  
Kinsmen & Kinette Clubs of Canada  
Library and Archives of Canada  
Library of Parliament  
Ministry of Tourism and Recreation of Ontario  
Ministry of Transportation of Ontario  
National Arts Centre  
National Capital Balloon Club  
National Film Board of Canada  
National Gallery of Canada  
National Research Council Canada  
New Edinburgh Community Alliance  
OC Transpo  
Office of the Secretary of the Governor General  
Ottawa Emergency Services  
Ottawa Fire Services  
Ottawa—Hull Ice Carvers Society (OHICS)  
Ottawa Police Service  
Ottawa Tourism and Convention Authority (OTCA)  
Parks Canada  
Public Works and Government Services Canada  
Rideau Hall  
Rotary Club of Ottawa  
Royal Canadian Legion  
Royal Canadian Mint  
Royal Canadian Mounted Police  
Senate of Canada  
Scouts Canada  
Secondaire en spectacle  
Société de transport de l'Outaouais  
St. John Ambulance  
Supreme Court of Canada  
Tourisme Outaouais  
Turtle Island Tourism Company  
Valiants Foundation  
Veteran Affairs Canada  
World Exchange Plaza  
Zone3sports

### NCC CORPORATE SPONSORS

1091876 Ontario Inc. "BLB Enterprises" (Montclair)  
1091876 Ontario Inc. "BLB Enterprises" (Nestlé Canada Inc.)  
Accenture Inc.  
Alcatel Canada Inc.  
Amazon.com.ca, Inc.  
Business Development Bank of Canada  
Canada Post Corporation  
Canadian Forces Personnel Support Program  
Casino du Lac-Leamy — Loto-Québec  
Celcius Communications (Danone)  
Chicken Farmers of Canada  
EDS Canada  
Enbridge Gas Distribution  
Go Travel Direct  
Honda Canada Ltd.  
Iceculture Inc.  
Kodak Canada Inc.  
Kraft Foods Inc.  
Molson Breweries of Canada Ltd.  
Pepsi Bottling Group (Canada) Co.  
Pfizer Inc. (Listerine)  
Pfizer Inc. (Rolaids)  
Philippe Dandurand Wines Ltd.  
Pizza Pizza Ltd.  
RBC Financial Group  
Reddex Industries Ltd.  
Rideau Centre  
Rogers AT&T Wireless  
Southbank Dodge Chrysler Jeep  
Stoney Ridge Cellars  
Sun Life Financial Canada (Clarica)  
Teletoon Canada Inc.  
The Family Channel Inc.  
The Ottawa Renegades Football Club  
The Ottawa Senators Hockey Club  
VIA Rail Canada  
ZIM Technologies International Inc.

## NCC SPONSOR HOTELS AND RESTAURANTS

Albert at Bay Suite Hotel  
ARC the.hotel  
Aristocrat Suite Hotel  
BeaverTails Canada Ltd.  
Best Western Hotel Jacques Cartier  
Best Western Victoria Park Suites  
Bistro 115  
Blue Cactus Bar & Grill  
Bravo Bravo Ristorante  
Buffalo Charlie's II Bar & Grill  
Buffalo Charlie's III Bar & Grill  
Capital Hill Hotel & Suites  
Cartier Place Suite Hotel  
Coasters Seafood Grill  
Crowne Plaza Ottawa  
Dancing Mermaid  
D'Arcy McGee's Irish Pub  
Delta Ottawa Hotel & Suites  
Double Decker's Pub Market Diner  
Earl of Sussex Pub  
Embassy Hotel & Suites  
Embassy West Hotel Conference Centre  
Excellent Eateries Group  
Fairmont Château Laurier  
Fat Tuesdays  
Four Points by / par Sheraton  
Hard Rock Café  
Hilton Lac-Leamy  
Highlander Pub  
Holiday Inn Plaza La Chaudière Hull/Ottawa  
Hooker's Bevertails  
Les Suites Hotel Ottawa  
Lone Star Café  
Lord Elgin Hotel  
Mamma Grazzi's  
Maxwell's Bistro & Club  
Mayflower Restaurant & Pub  
Mayflower II Restaurant & Pub  
Minto Place Suite Hotel  
Noah's Restaurant & Catering  
Novotel Hotel Ottawa

Oregano's Pasta Market  
Quality Hotel  
Radisson Ottawa  
Ramada Hotel & Suites — Ottawa  
Relais Château Cartier Resort  
Sheraton Ottawa Hotel  
The Courtyard Restaurant  
The Fish Market Restaurant  
The Keg Steakhouse & Bar  
The Marble Works Steak House  
The Westin Ottawa  
Tucker's Market Place  
Vineyards Wine Bar Bistro  
Vittoria Trattoria

## NCC FRIENDS OF THE RIDEAU CANAL SKATEWAY

### Diamond

CAA Travel-Cruise Holidays  
EDS Canada  
Minto Place Suite Hotel  
Public Service Alliance of Canada  
Scott Paper Limited  
Sheraton Ottawa Hotel  
The Westin Ottawa  
RBC Financial Group  
University of Ottawa  
Viking Rideau Corporation

### Platinum

Figure 8 Skate Specialist

### Gold

Alcatel Canada Inc.  
Aqua Terre Solutions Inc.  
Arnon Corporation  
Cognos Incorporated  
Diplomat's Choice Interior Design  
Ottawa Citizen

### Silver

Acc-Par Systems Ltd.  
Algonquin Travel and MKI Conference Management  
BayCADD Solutions Inc.  
BeaverTails Canada Ltd.  
Blackline Systems Corporation  
Bowmac Gunpar (1996) Inc.  
C.L.A. Personnel

Canadian Society of Customs Brokers  
Canal Ritz  
Cartier Place Suite Hotel  
DC Technologies Ltd.  
Deloitte & Touche  
Fidus Systems Inc.  
Finlayson & Singlehurst  
GH Johnsons Furniture Inc.  
General Dynamics Canada Ltd.  
Ginsberg Gluzman Fage & Levitz LLP  
Hooker/Harbrecht Ltd.  
Kearns Special Events  
KPMG  
Lafleur de la Capitale Inc.  
M. Davis Landscape & Design Inc.  
Malone's Lakeside Bar & Grill  
McIntyre & McLarty LLP  
McLoughlin Media  
MyTravel Algonquin  
Novatech Disaster Restoration Inc.  
Novotel Hotel Ottawa  
Perley-Robertson, Hill & McDougall LLP  
Quality Hotel Ottawa  
Richfield Services Inc. / Noah's Restaurant  
Silver Skates Ltd.  
Telesat Canada  
The Fish Market Restaurant  
The Southway Inn  
Union Engraving & Printing Ltd  
Williams McEnery, Barristers & Solicitors







VIA Rail Canada

Vins Philippe Dandurand (Mouton Cadet du Baron Philippe de Rothschild)

ZIM Technologies International Inc.

**HÔTELS ET RESTAURANTS COMMANDITAIRES**  
DE LA CCN

Albert at Bay Suite Hotel

ARC the hotel

Aristocrat Suite Hotel

Bevertails Canada Ltd.

Best Western Hotel Jacques Cartier

Best Western Victoria Park Suites

Bistro 115

Blue Cactus Bar & Grill

Bravo Bravo Restaurant

Buffalo Charlie's II Bar & Grill

Buffalo Charlie's III Bar & Grill

Capitol Hill Hotel & Suites

Cartier Place Suite Hotel

Coasters Seafood Grill

Crowne Plaza Ottawa

Dancing Mermaid

D'Arcy McGee's Irish Pub

Delta Ottawa Hotel & Suites

Double Decker's Pub Market Diner

Earl of Sussex Pub

Embassy Hotel & Suites

Embassy West Hotel Conference Centre

Excellent Estates Group

Fairmont Château Laurier

Fat Tuesdays

Four Points by / par Sheraton

Hard Rock Café

Hilton Lac-Leamy

Higlander Pub

Holiday Inn Plaza La Chaudière Hull-Ottawa

Hooker's Bevertails

Hôtel Les Suites d'Ottawa

Hôtel Lord Elgin

Lone Star Café

Mamma Grazzi's

Maxwell's Bistro & Club

Mayflower Restaurant & Pub

Mayflower II Restaurant & Pub

Minto Place Suite Hotel

Mooh's Restaurant & Catering

Novotel Hotel Ottawa

Oregano's Pasta Market

Quality Hotel

Radisson Ottawa

Ramada Hotel & Suites — Ottawa

Relais Château Cartier Resort

Sheraton Ottawa Hotel

The Countyd Restaurant

The Fish Market Restaurant

The Keg Steakhouse & Bar

The Marble Works Steak House

The Westin Ottawa

Tucker's Market Place

Vineyards Wine Bar Bistro

Vittorio Trottono

**LES AMIS DE LA PATRIOTTE QU'AMAL KAPALU  
DE LA CCN**

Alliance de la Fonction publique du Canada

CAA Travel-Cruise Holidays

Corporation Viking Rideau

EDS Canada

Minto Place Suite Hotel

Papiers Scott Limitée

RBC Groupe financier

Sheraton Ottawa

The Westin Ottawa Hotel

Université d'Ottawa

**Platine**

Figure 8 spécialistes de patins

**Or**

Alcotel Canada

Aquo Terre Solutions Inc.

Annon Corporation

Cognos Incorporated

Diplomat's Choice Interior Designers

The Ottawa Citizen

**Argent**

Acc-For Systems Ltd.

Algonquin Travel and M&I Conference Management

BoyCAD Solutions Inc.

Bevertails Corodo Ltd.

Blackline Systems Corporation

Bowmac Gunpar (1996) Inc.

C.L.A. Personnel

Société canadienne des courtiers en douane

Carol Ritz

Cartier Place Suite Hotel

D.C. Technologies Ltd.

De'cote & Touche

Fidus Systems Inc.

Finlayson & Singlehurst

G.H. Johnsons Furniture Inc.

General Dynamics Canada Ltd.

Ginsberg Gluzman Fage & Levitz, LLP

Hooker / Harbrecht Ltd.

Keens Special Events

KPMG

Lafleur de la Capitale Inc.

M. Davis Landscape & Design Inc.

Madone's Lakeside Bar & Grill

McIntyre & McLarty LLP

McLoughlin Media

MyTravel Algonquin

Les Restaurants NOVATECH Inc.

Novotel Hotel Ottawa

Perley-Robertson, Hill & McDougall LLP

Quality Hotel Ottawa

Richfield Services Inc. / Noah's Restaurant

Silver Skates Ltd.

Télesat Canada

The Fish Market Restaurant

The Southway Inn

Union Engraving & Printing Ltd

Williams McEwen, Barristers & Solicitors



# ANNEXE II : Partenaires et commanditaires de la ccn

La réussite des programmes et des activités de la Commission de la capitale nationale (CCN) dépend grandement du soutien et des contributions de ses nombreux partenaires et commanditaires. Au cours des dix dernières années, la CCN a profité d'un solide réseau de

collaborateurs. Elle saisit l'occasion pour reconnaître et remercier les organismes dont la liste suit, lesquels ont permis l'organisation de programmes et d'activités en 2003-2004.

PARTENAIRES DE LA CCN	
Administration du Tourisme et des Congrès d'Ottawa (ATCO)	Ministère des Transports de l'Ontario
Agence canadienne de développement international	Ministère du Patrimoine canadien
Agence sportive canadienne	Ministère du Tourisme et des Loisirs de l'Ontario
Ambassade de l'Égypte	Monnaie royale canadienne
Ambassade du Mexique	Musée canadien de la guerre
Ambassade de la Norvège	Musée canadien de la nature
Ambassade de la république Dominicaine	Musée canadien de la photographie contemporaine
Ambassade de la république de Corée	Musée canadien des civilisations
Ambulance Saint-Jean	Musée de l'agriculture du Canada —
Argent Combotants Canada	Musée de la monnaie de la Banque du Canada
Archives et Bibliothèque nationales du Canada	Musée de l'aviation du Canada
Association des stations de ski du Québec	Musée des beaux-arts du Canada
Association olympique canadienne	Musée des sciences et de la technologie du Canada
Association paralympique du Canada	National Capital Ballroom Club
Banque du Canada	New Edinburgh Community Association
Bibliothèque du Parlement	OC Transpo
Bureau du chef de cabinet de la gouverneure générale	Office national du film du Canada
Canadian Fallen Fire Fighters Foundation	Forces Canada
Canadian Korean War Commemoration Committee	Scouts du Canada
Casino du Lac-Leamy	Rideau Hall
Centre de recherches sur les communications Canada	Secondaire en spectacle
Centre national des Arts	Sénat du Canada
Chambre des communes	Service de police de Gatineau
Club Kiwanis d'Ottawa	Service de police d'Ottawa
Club Rotary d'Ottawa	Service des incendies d'Ottawa
Congrès du travail du Canada	Service d'urgence d'Ottawa
Conseil national de recherches du Canada	Société des sculptures sur glace d'Ottawa-Hull
Cour suprême du Canada	Société de transport de l'Ottawa
Croix-Rouge canadienne	Société Radio-Canada
Environnement Canada	Tourisme Outouais
Gendarmerie royale du Canada	Trouvoux publics et Services gouvernementaux Canada
Guides du Canada	Turtle Island Tourism Company
Keskinado Loppet	Valions Foundation
Le conseil des arts du Canada	Ville de Gatineau
Légion royale canadienne	Ville d'Ottawa
Les clubs kin du Canada	World Exchange Plaza
Ministère de la Défense nationale et Forces canadiennes	Télétoon Canada Inc.

SOCIÉTÉS COMMANDITAIRES DE LA CCN	
1091876 Ontario Inc. "BLB Entreprises" (Montreal)	ZoneSports
1091876 Ontario Inc. "BLB Entreprises" (Nestlé Canada Inc.)	ZAC du marché By
Accenture Inc.	
Alcatel Canada Inc.	
Amazon.com.ca, Inc.	
Agence de soutien du personnel des forces canadiennes	
Banque de développement du Canada	
Brasserie Molson	
Casino du Lac-Leamy — Lot 9 Québec	
Celcius Communications (Donone)	
Centre Rideau	
Club de Football les Renegades d'Ottawa	
Club de Hockey les Sénateurs d'Ottawa	
EBS Canada	
Endridge Gas Distribution	
Family Channel	
Financière Sun Life Canada (Clarica)	
Go Travel Direct	
Honda Canada Ltée.	
Ireculture Inc.	
Kodak Canada Inc.	
Kraft Foods	
Les producteurs de poulet de Canada	
Pfizer — (Listerine)	
Pfizer — (Rolaids)	
Pizzo Pizzo Ltée.	
RBC Groupe financier	
Reddix Industries Ltée.	
Rogers AT&T Téléphonie sans fil	
Société canadienne des postes	
Société du groupe d'emballage Pepsi (Canada)	
Southbank Dodge Chrysler Jeep	
Stoney Ridge Winery	
Télétoon Canada Inc.	

COMITÉ CONSULTATIF DE L'IMMOBILIER

**Président**  
Larry Beasley (depuis le 7 juin 2003), Vancouver  
(Colombie-Britannique)  
Directeur de l'urbanisme, Ville de Vancouver, professeur, Université de la Colombie-Britannique; diplômé en géographie, en sciences politiques et en urbanisme; reconnu pour son œuvre par les Nations Unies en 1996.

**Vice-président**  
Claude Provencher, Montréal (Québec)  
Portenaire fondateur, Provencher Roy et Associés architectes, de Montréal; récipiendaire récent d'un prix d'excellence de la revue Canadian Architect; fellow de l'Institut royal d'architecture du Canada.

**Membres**  
Peter Busby, Vancouver (Colombie-Britannique)  
Associé principal, Busby + Associés Architects; cabinet réputé pour l'excellence de sa conception et son rôle de filé dans la conception de bâtiments durables.  
Lise Cormier, Montréal (Québec)  
Vice-présidente exécutive et directrice générale, Mosacultures internationales de Montréal; directrice du Service des parcs, des jardins et des espaces verts, Ville de Montréal; présidente du conseil d'administration, Société du parc des Îles, à Montréal; diplômée en architecture de paysage; récipiendaire de la médaille d'or de la Massachusetts Horticultural Society.

William R. Green, Montréal (Québec)  
Vice-président directeur d'Innovest pour le Canada; ancien président de la Fondation de l'Hôpital de Sainte-Agathe, de l'Assemblée des gouverneurs de l'École Arundel et de l'Ottawa Harvard Business School Association.  
Marc Lefebvre, Québec (Québec)  
Portenaire, Gagnon, Lefebvre, Cyr, architectes, lauréat de prix d'excellence de l'Association des architectes paysagistes du Canada et de l'Ordre des architectes du Québec; organisateur des célébrations de la fête du Canada au Québec.

Brian Mackay-Lyons, Halifax (Nouvelle-Écosse)  
Propriétaire de son propre cabinet, Brian Mackay-Lyons Architecture Ltdon Design, dont les réalisations ont été reconnues par une soixante de prix, dont cinq Médailles du Gouverneur général; fellow de l'Institut royal d'architecture du Canada; professeur, Université Dalhousie; lauréat de la chaire d'architecture Max Fischer, Université du Michigan.  
Lawrence R. Paterson, Okotoks (Alberta)  
Président, Paterson Design Group Inc.; ancien président de l'Alberta Association of Landscape Architects et de l'Association des architectes paysagistes du Canada.

Donald Schmitt, Toronto (Ontario)  
Associé principal, Diamond and Schmitt Architects Inc., lauréat de plus de 90 prix, dont cinq Médailles du Gouverneur général; professeur, Université Dalhousie; fellow de l'Institut royal d'architecture du Canada; membre du conseil d'administration, Canadian Art Foundation.  
David Wilby, Winnipeg (Manitoba)  
Doyen de la Faculté d'architecture, Université du Manitoba; fellow de l'Institut canadien des urbanistes; membre de l'Institut royal d'architecture du Canada.

Membres de la Commission

Michael E. Kusner  
Marcel Legault  
**Membre d'office**  
Marcel Beaudry

COMITÉ CONSULTATIF DES RÉSIDENCES OFFICIELLES DU CANADA

**Présidente**  
Julia Rehrman, Montréal (Québec)  
Présidente de plusieurs organisations caritatives au cours des 16 dernières années.

**Vice-président**  
Daniel Brisset, Montréal (Québec)  
Designer d'intérieurs possédant plus de 25 ans d'expérience dans le domaine du design résidentiel et d'entreprise.  
**Membres**  
J. André Perrier, Gatineau (Québec)  
Conseiller du président du Sénat; ancien sous-ministre adjoint de Travaux publics Canada.  
Jean-François Savé, Montréal (Québec)  
Directeur général adjoint, Pricer Canada S.C.; président, Fondation Jeanne Savé; ancien directeur des Services bancaires d'investissement chez Scotia Capitalux.

FONDS CANADIENS

**Président**  
Paul Labarge, Ottawa (Ontario)

Nommé président du Fonds Canadien en 2001; portenaire-fondateur du cabinet d'avocats Labarge Weinstein; bènevole pour plusieurs initiatives nationales du secteur de la technologie.  
**Vice-présidente**  
Agnès Berdikson, Ottawa (Ontario)  
Nommée vice-présidente du Fonds Canadien en 1995; première femme élue chancelier de l'Université Queen's; membre du conseil d'administration de James Richardson and Sons Limited; membre de l'Ordre du Canada et de l'Ordre de l'Ontario.

Membres

Marion Brodshaw, Toronto (Ontario)  
Membre du Comité directeur du Fonds Canadien et coprésidente de son comité des acquisitions; autorité reconnue dans les domaines des antiquités et des beaux-arts et dans des domaines connexes.  
Diane Campbell, Halifax (Nouvelle-Écosse)  
Présidente et chef de la direction, Berkeley Holdings Limited; présidente, Dicom Management Limited; membre du conseil d'administration de Maritime Digital Colour Inc.  
Judith Dunn, Ile d'Orléans (Québec)  
Ancienne enseignante et membre actuelle de nombreux comités directeurs dans le domaine de l'enseignement.

Willie (C.W.J.) Elie, Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)

Université reconnu, diplômé de l'Université de Toronto et de l'Université King's College; membre de l'Ordre du Canada; auteur de nombreux livres, articles et critiques dans le domaine des études classiques.  
Claire Gohier, Montréal (Québec)  
Avocate et bènevole communautaire; œuvre actuellement au sein de divers organismes sans but lucratif et de diverses organisations caritatives.

Catherine Graham, Toronto (Ontario)  
Bènevole à Toronto; études à l'Université McGill et à l'Université de Toronto.  
Joan Carlisle-Irving, St. Andrews-by-the-Sea (Nouveau-Brunswick)  
Membre du conseil d'administration de plusieurs organismes nationaux; propriétaire exploitante d'un magasin d'antiquités spécialisé en meubles canadiens, en arts décoratifs et en argent de l'époque georgienne.

John Farlin, St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)  
Auteur et éditeur accompli; membre de nombreux organismes provinciaux et nationaux; membre de l'Ordre du Canada et Compagnon de l'Ordre du Victoria.  
Gerald Pittman, Calgary (Alberta)  
Avocat; membre bènevole de plusieurs organismes voués à l'histoire et aux arts.  
Raymond Protti, Toronto (Ontario)  
Président et chef de la direction, Association des banquiers canadiens; chef de la direction, Institut des banquiers canadiens; carrière de plus de 25 ans dans la fonction publique; M.A. en économie de l'Université de l'Alberta.

Douglas Richardson, Saskatoon (Saskatchewan)  
Associé et président d'administration d'un des cabinets d'administrateur de plusieurs entreprises; vaste expérience de la collecte de fonds pour des organisations caritatives.  
Joan Richardson, Winnipeg (Manitoba)  
Bènevole communautaire; diplômée de l'Université du Manitoba; titulaire de postes au sein du conseil d'administration de plusieurs organismes.

Milton Wong, Vancouver (Colombie-Britannique)  
Chancelier de l'Université Simon Fraser; fondateur d'un organisme de conseils en placement; président d'administration d'une entreprise de gestion des biens; récipiendaire de nombreux prix et distinctions, dont l'Ordre du Canada et l'Ordre de la Colombie-Britannique; fondateur et président du conseil d'administration, The Lourier Institution.

# ANNEXE I : CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMITÉS DE LA CCN

DU 1<sup>ER</sup> AVRIL 2003 AU 31 MARS 2004

## Membre d'office

Marcel Beaudry

## COMITÉ D'EXAMEN DES TRAITEMENTS

### Président

Jacques Carrière

### Membres

Roland des Grosseilles

Ruth Carol Feldman

Irving Schwartz

## COMITÉ CONSULTATIF DU MARKETING ET DE LA PRO-GRAMMATION

### Président

Raymond M. Hébert, Winnipeg (Manitoba)

Professeur de sciences politiques et d'études canadiennes, Collège universitaire de Saint-Boniface; président suppléant, Commission de délimitation des circonscriptions électorales fédérales pour le Manitoba; ancien président, Association d'études canadiennes.

### Vice-président

Clod Gaffield, Ottawa (Ontario)

Professeur d'histoire et directeur-fondateur, Institut d'études canadiennes, Université d'Ottawa; chercheur de l'année en 1995 et prix d'excellence en enseignement en 2002; ancien président, Fédération canadienne des sciences humaines et des sciences sociales et Société historique du Canada.

### Membres

Jean-Pierre Arivais, Blainville (Québec)

Ancien président du conseil et président, PNMAD Communications (BBDQ Montréal); ancien membre du conseil d'administration, BBDQ North-America; vice-président, Congrès canadien de la publicité; président, Association des agences de publicité du Québec.

Jules Duguay, Québec (Québec)

Président, Prolococ International Inc.; ancien organisateur des célébrations de la fête du Canada à l'est du Québec.

Heather MacLellan, St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)

Sous-ministre adjointe du Patrimoine culturel, ministre du Tourisme, de la Culture et des Loisirs de Terre-Neuve-et-Labrador; ancienne directrice du Marketing et chef des Services aux visiteurs, Parcs Canada.

Duncan McKie, Toronto (Ontario)

Président de POLARA Inc., entreprise de recherche en marketing et de direction, Royal British Columbia Museum; diplômée en archéologie et membre de l'Oak Bay Board of Vantage, du conseil d'administration de l'Hentage Society et du comité consultatif de la Faculté des affaires de l'Université de Victoria.

## Membres de la Commission

Roland des Grosseilles

Eric A. Denhoff

## Membre d'office

Marcel Beaudry

Robert Guibord, TF, AIG, Ottawa (Ontario)

Premier mandat — du 25 janvier 2003 au 24 janvier 2006  
Président de Les Conceptions & Développement Projek Inc.; vaste expérience de la gestion de projets à titre de technologue en architecture; président-fondateur de la Chambre de commerce de Cumberland/Odénos.

\*Michael E. Kusner, Gormley (Ontario)

Deuxième mandat — du 18 mars 2001 au 17 mars 2004  
Architecte, planificateur urbain et régional, Kusner Consultants Ltd.; ancien maître de conférences à la London Polytechnic, de Londres, et professeur à l'Université Ryerson, de Toronto.

Marcel Legault, Noudreuil-Dorion (Québec)

Premier mandat — du 26 novembre 2002 au 25 novembre 2005  
Président de Marcel D. Legault Consultants Inc.; ingénieur possédant une vaste expérience dans les secteurs du bâtiment, de l'énergie, du transport et des services urbains.

François Richard, Gatineau (Québec)

Deuxième mandat — du 26 novembre 2002 au 25 novembre 2005  
Porte-parole, Raymond Chabot Grant Thornton; membre de divers conseils d'administration, dont celui de l'Aéroport international

d'Ottawa et du club de hockey Les Olympiques de Hull.

\*Irving Schwartz, Sydney (Nouvelle-Écosse)

Deuxième mandat — du 30 novembre 1999 au 29 novembre 2002  
Président-fondateur de Schwartz and Company Ltd. (commerce de détail spécialisé en ameublement); président-fondateur du Canadian International Derming Centre (qui œuvre en Afrique et en Europe); récipiendaire de l'Ordre du Canada en 1998.

\*Ruth A. Spence, Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)

Deuxième mandat — du 26 novembre 2002 au 25 novembre 2003  
Présidente du conseil des services de santé et des services sociaux de Yellowknife; et de son comité consultatif; ancienne directrice exécutive du YWCA de Yellowknife; ancienne conseillère municipale de Yellowknife.

\*Malgré la fin de leur mandat, ces membres participent encore

activement aux travaux du conseil d'administration dans l'attente de la nomination de leur successeur.

## COMITÉ DE VÉRIFICATION ET D'ÉVALUATION

### Président

Marcel Beaudry

### Vice-présidente

Heather Chasson

### Membres

Ruth Carol Feldman

François Richard

Irving Schwartz

## Chairperson

Marcel Beaudry, Gatineau (Québec)

Deuxième mandat — du 2 septembre 1999 au 1<sup>er</sup> septembre 2006  
Président de la CCN depuis 1992; élu maire de Hull en 1991;

auparavant, avocat à Gatineau, au Québec, où il pratiquait du droit à des opérations dans les domaines de la construction et de

o portation immobilière.

### Vice-présidente

Heather Chasson, Ottawa (Ontario)

Deuxième mandat — du 22 octobre 2002 au 21 octobre 2005

Professionnelle de la santé et membre du conseil d'administration de plusieurs organismes artistiques; participante active à diverses

activités nationales de collecte de fonds.

### Membres du conseil

Jacques Carrière, Gatineau (Québec)

Deuxième mandat — du 26 novembre 2002 au 25 novembre 2005

Comptable agréé, associé retraité de Raymond Chabot Grant Thornton.

(Claudia Chowanec, Ottawa (Ontario)

Premier mandat — du 7 août 2002 au 6 août 2005

ressources humaines; coprésidente de la compagnie de financement

du Musée canadien de la nature.

Dana B. Clelandning, Fredericton (Nouveau-Brunswick)

Premier mandat — du 22 août 2000 au 21 août 2003

Expert-conseil en affaires.

Eric A. Denhoff, Victoria (Colombie-Britannique)

Premier mandat — du 16 janvier 2002 au 15 janvier 2005

Président de la société Western Executive Selection Inc.; occupé

plusieurs postes de cadre supérieur, dont celui de président du conseil de développement de la Colombie-Britannique pour la firme

SMC-Lovell, de président-directeur général par intérim de B.C.

Transit et de sous-ministre des Affaires autochtones de la

Colombie-Britannique.

\*Roland des Grosseilles, Ottawa (Ontario)

Deuxième mandat — du 12 janvier 2001 au 11 janvier 2004

Optométriste; président de l'Ottawa Society of Optometrists, de

l'Association of Optometrists, de l'Association canadienne

des optométristes et du World Council of Optometry.

Harry T. Doyle, Lower Coveville (Nouveau-Brunswick)

Premier mandat — du 22 août 2003 au 21 août 2006

Consultant en relations publiques et en communications et

président de H.T. Doyle and Associates; ancien député provincial et

ministre du Nouveau-Brunswick.

\*Ruth Carol Feldman, Winnipeg (Manitoba)

Deuxième mandat — du 10 mars 2001 au 9 mars 2004

Associée de la vente de biens immobiliers chez Royal LePage et

membre du Winnipeg Real Estate Board.

Anne Fry, Edmonton (Alberta)

Premier mandat — du 30 mai 2002 au 29 mai 2005

Courtière en immeubles et membre de l'Edmonton Medallion Club,

constitué des courtiers faisant partie des 5 p. 100 supérieurs de

leur domaine; première femme directeur d'une succursale de la

## CONSEIL D'ADMINISTRATION



## 15. Juste valeur des instruments financiers

En plus de ce qui est déjà décrit à la note 4 à ce sujet, la juste valeur des débiteurs et des créditeurs et charges à payer est similaire à leur valeur comptable en raison de leur échéance prochaine.

## 16. Événement postérieur à la date du bilan

Dans le cadre du projet de revitalisation de la rue Sparks, la CCN s'est engagée, le 22 août 2001, à compenser un de ses locataires en fournissant une allocation de déménagement de 1,366 million de dollars en échange du droit de mettre fin au bail du locataire. Le 9 juin 2004, la CCN et ce locataire ont signé un amendement à l'entente en vertu duquel la CCN renonce à son droit de mettre fin au bail du locataire tandis que le locataire renonce à son droit d'exiger une allocation de déménagement.

Conséquemment, au cours du prochain exercice, les créditeurs et charges à payer ainsi que les immobilisations seront réduits respectivement de 1,366 million de dollars et de 1,157 million de dollars alors que les autres produits et recouvrements, présentés à l'état des résultats, seront augmentés de 149 000 dollars.

## 17. Chiffres correspondants

Certaines données correspondantes fournies pour l'exercice précédent ont été reclassées en fonction de la présentation adoptée pour le présent exercice.



(a) Les paiements annuels minimaux sur ces accords pour les cinq prochains exercices s'établissent approximativement comme suit :

2004-05	22 581 \$
2005-06	19 025 \$
2006-07	9 479 \$
2007-08	6 197 \$
2008-09	6 266 \$

(en millions de dollars)

(b) La CCN a conclu des marchés pour des dépenses en immobilisations dont la valeur approximative est de 20,8 millions de dollars (9 millions en 2003). Les paiements aux termes de ces marchés devraient se faire au cours des cinq prochains exercices.

(a) La CCN a conclu des accords de prestation de services et des baux de location de matériel et de bureaux. Les accords totalisent 165,6 millions de dollars (156 millions en 2003) et comportent différentes dates d'échéance, le dernier se terminant en 2020. La CCN a aussi privatisé la gestion et l'entretien d'une partie de ses terrains et propriétés dans le cadre de l'Examen des programmes du gouvernement fédéral. Des contrats totalisant 26,9 millions de dollars (27,5 millions en 2003) ont été octroyés. Ces contrats viennent à échéance en 2006-2007. Finalement, la CCN s'est engagée envers la ville de Gatineau à contribuer un montant de 7 millions de dollars au projet de réaménagement des boulevards Maisonneuve et St-Laurent, dans le secteur de Hull de la Ville de Gatineau. Le solde de cet engagement, dont la CCN doit s'acquitter au cours des trois prochains exercices, se chiffre à 6,2 millions de dollars.

13. Événualités

(a) **RÉCLAMATIONS**  
Des réclamations ont été déposées contre la CCN pour un montant d'environ 10,9 millions de dollars (10,3 millions en 2003), excluant les intérêts et autres coûts, à titre de dommages présumés et d'autres facteurs. Comme il est impossible de prévoir l'issue de ces réclamations, elles ne sont pas comptabilisées. Toutefois, de l'avis de la direction, la position de la CCN est défendable. Les événements éventuels de ces réclamations seront imputés à l'exercice au cours duquel ils seront déterminés.

(b) **PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT**  
À partir du Cadre de gestion environnementale et du programme d'acquisition et d'aliénation, la CCN a classé par ordre de priorité 1 530 sites qui feront l'objet d'une évaluation environnementale.

14. Opérations entre apparentées

La CCN est apparentée, au chapitre de la propriété en commun, à tous les ministères, tous les organismes et toutes les sociétés d'État du gouvernement du Canada et elle est financée principalement par le Parlement du Canada.

En plus des opérations énoncées ci-après et de celles présentées ailleurs dans les états financiers, la CCN, dans le cours normal de ses activités, effectue diverses opérations avec ces entités de l'État. Ces opérations découlent de l'exploitation courante et sont conformes à

L'usage commercial habituel applicable à toutes personnes et à toutes entreprises. Des dépenses de 11,6 millions de dollars (8,6 millions en 2003) ont été engagées pour des services publics, des locations d'espaces, des achats de services et d'immobilisations et des revenus de 7,5 millions de dollars (7,8 millions en 2003) provenant de prestations de services, d'opérations de location et de ventes de biens immobiliers ont été gagnés. Finalement, les frais payés d'avance incluent 107 044 dollars (189 531 dollars en 2003) reliés à des apparentées.

## 10. Charges d'exploitation

### RÉSUMÉ DES CHARGES VENTILÉES PAR POSTE PRINCIPAL

(EN MILLIERS DE DOLLARS)		2004	2003
Salaires et avantages sociaux	35 887 \$	33 445 \$	
Biens et services	50 871	50 393	
Biens et services en nature	878	1 290	
Subventions tenant lieu d'impôt foncier	10 955	11 680	
Amortissement	17 826	17 208	
	116 417 \$	114 016 \$	

## 11. Crédits parlementaires

(EN MILLIERS DE DOLLARS)		2004	2003
Crédits parlementaires pour les charges d'exploitation	67 056 \$	65 360 \$	
Crédits parlementaires pour l'acquisition et l'amélioration des immobilisations reçus durant l'exercice	46 441	58 295	
Crédits parlementaires à recevoir à la fin de l'exercice	880	1 014	
	114 377 \$	124 669 \$	
Affectés comme suit :			
Crédits parlementaires pour l'état des résultats	67 936 \$	66 374 \$	
Crédits parlementaires constatés à l'état de l'avoir du Canada	46 441	58 295	
	114 377 \$	124 669 \$	

## 7. Avantages sociaux futurs

Outre le régime de retraite, la CCN offre à ses salariés des régimes d'indemnités de départ et pour accidents de travail. Ces deux derniers avantages n'étant pas provisionnés, ils ne sont couverts par aucun actif et ils présentent donc un déficit égal à l'obligation au titre des indemnités constituées.

### (a) Régime de retraite

Le taux de cotisation de la CCN au Régime de pensions de retraite de la fonction publique représente 2,38 fois en 2003) le montant des cotisations versées par les employés. Les cotisations de la CCN ont totalisé 3,843 millions de dollars (3,429 millions en 2003) durant l'exercice.

### (b) Obligation au titre des indemnités de départ

En général, les indemnités de départ sont fondées sur le nombre d'années de service des employés et sur leur taux de rémunération. La valeur actualisée des indemnités constituées et la charge de l'exercice sont établies par l'actuaire de la CCN selon des hypothèses fournies par la direction. Les hypothèses actuariales importantes adoptées pour mesurer l'obligation de la CCN sont un taux d'actualisation de 5,95 p.100 (5,95 p.100 en 2003), une progression des salaires de 3 p.100 (3 p.100 en 2003) et une

## 9. Définitions et objectifs des secteurs

Les activités de la CCN sont regroupées en quatre secteurs pour lesquels des objectifs à court, à moyen et à long termes reliés au mandat et à la mission de la CCN ont été fixés. Les objectifs à long terme de chacun des secteurs sont les suivants :

**PROMOTION ET ANIMATION DE LA RÉGION DE LA CAPITALITÉ NATIONALE**  
Accroître la sensibilisation des Canadiens qui vivent à l'extérieur de la région de la capitale nationale au rôle de la région de la capitale au moyen de campagnes de promotion nationales, de contacts en matière de communications et d'activités de rayonnement et présenter la capitale aux visiteurs comme un lieu permettant d'apprécier le patrimoine canadien, la culture et les réalisations de notre pays au moyen de divers services, activités et programmes.

**PLANIFICATION DE LA RÉGION DE LA CAPITALITÉ NATIONALE**  
Orienter l'aménagement physique et l'utilisation des terrains fédéraux et coordonner les travaux de design et d'aménagement de manière à en assurer l'excellence, en tenant compte du rôle et de l'importance de la capitale du Canada.

**GESTION ET AMÉNAGEMENT DES BIENS IMMOBILIERS**

Gérer et protéger les biens d'intérêt national afin de les préserver pour les générations futures.  
**SERVICES DE L'ENTREPRISE**  
Encourager une utilisation efficace et productive des ressources et fournir des services à tous les autres secteurs d'activités.

## 8. Revenus de location reportés

Les revenus de location reportés à long terme correspondent à la valeur actualisée des revenus de location futurs exigibles que la CCN a perçus en vertu de baux de location de terrains. Ces revenus de location reportés seront constatés aux résultats sur la durée

**(c) Obligation au titre des indemnités pour accidents de travail**  
L'obligation exclue les frais d'administration futurs et elle est présentée sur une base actualisée dont la valeur est établie à partir des données actuariales de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail. L'obligation de 1,3 million de dollars (1,3 million en 2003) pourrait varier de façon significative au cours des exercices à venir si les hypothèses sur lesquelles repose l'évaluation étaient fortement modifiées. L'état des résultats comprend une charge de 248 814 dollars (357 642 dollars en 2003) pour le coût des indemnités de l'exercice.

**(c) Obligation au titre des indemnités pour accidents de travail**  
L'obligation exclue les frais d'administration futurs et elle est présentée sur une base actualisée dont la valeur est établie à partir des données actuariales de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail. L'obligation de 4,3 millions de dollars (3,9 millions en 2003) pourrait varier de façon significative au cours des exercices à venir si les hypothèses sur lesquelles repose l'évaluation étaient fortement modifiées. L'état des résultats comprend une charge de 638 754 dollars (612 494 dollars en 2003) pour le coût des indemnités de l'exercice. Les indemnités versées aux employés au cours de l'exercice ont totalisé 194 256 dollars (131 295 dollars en 2003).



## 5. Débiteurs à long terme

Les débiteurs à long terme incluent la valeur actualisée des services à recevoir de 2,972 millions de dollars (3,150 millions en 2003) pour l'entretien de parcs et de routes de la CCN jusqu'en 2022. Ce poste inclut également des services à recevoir de 1,800 million de dollars

(1,800 million en 2003) pour l'amélioration de propriétés de la CCN. Une perte de valeur est constatée lorsque la valeur comptable des débiteurs à long terme ne peut pas être recouvrée et qu'elle dépasse leur juste valeur.

## 6. Immobilisations

(EN MILLIERS DE DOLLARS)			
31 MARS 2004	31 MARS 2003		
TERRAINS	IMMEUBLES ET INFRASTRUCTURES	MATÉRIEL	COUT TOTAL
AMORTISSEMENT CUMULÉ	VALEUR COMPTABLE	VALEUR COMPTABLE	VALEUR COMPTABLE
NETTE	NETTE	NETTE	NETTE

### TERRAINS, IMMEUBLES ET INFRASTRUCTURES

34 454 \$	37 293 \$	63 293 \$	25 605 \$	37 688 \$	39 175 \$
17 685	37 240	10 964	26 276	86 747	26 118
39 834	149 728	60 048	89 680	55 216	47 941
33 148	94 652	29 961	64 691	28 361	26 547
1 741	74 158	25 899	48 259	77 368	85 461
64 405	64 563	33 325	31 238	17 626	22 685
44 633	106 705	30 633	76 072	62 072	19 289
114 799	134 088	3 792	130 296	2 991	3 187
2 991	2 991	2 991	10 742	9 770	485 891
307 802	789 529	244 953	544 576	484 053	12 312
(1 838)	(1 838)	244 953	542 738	484 053	12 312
481 727	787 691	244 953	542 738	484 053	12 312
481 727	787 691	244 953	542 738	484 053	12 312
305 964	481 727	244 953	542 738	484 053	12 312
17 084	17 084	5 512	11 572	12 312	12 312

### AMÉLIORATIONS LOCATIVES

8 788	8 788	8 122	666	623
4 183	4 183	3 938	245	576
1 303	1 303	798	505	556
9 822	9 822	7 908	1 914	2 058
5 184	5 184	5 184	1 143	4 667
1 143	1 143	20 766	9 657	9 455
30 423	30 423	271 231 \$	563 967 \$	505 820 \$

### MATÉRIEL

8 788	8 788	8 122	666	623
4 183	4 183	3 938	245	576
1 303	1 303	798	505	556
9 822	9 822	7 908	1 914	2 058
5 184	5 184	5 184	1 143	4 667
1 143	1 143	20 766	9 657	9 455
30 423	30 423	271 231 \$	563 967 \$	505 820 \$

- Le coût total des terrains, immeubles et infrastructures inclut 30 millions de dollars de travaux en cours. Une fois terminés, le coût de ces travaux sera amorti selon leur durée de vie utile prévue.
- La provision pour les cessions vise les biens immobiliers devant être cédés en vertu d'accords passés avec la province de Québec. Il s'agit notamment des terrains cédés pour l'aménagement des voies d'accès au pont Macdonald-Cartier et pour l'emprise de la route 550 en échange d'autres terrains.



## 3. Nouvelles conventions comptables

### (A) Dépréciation d'immobilisations

Le 1<sup>er</sup> avril 2003, la CCN a adopté prospectivement les nouvelles normes contenues dans le chapitre 3063 « Dépréciation d'actifs à long terme » du Manuel de l'ITCA. Ce chapitre établit des normes de constatation, de mesure et d'information applicables à la dépréciation d'immobilisations. Ces normes exigent qu'une perte de valeur soit constatée à l'égard d'une immobilisation destinée à être détenue et utilisée lorsque sa valeur comptable excède sa juste valeur. La dépréciation est calculée comme le montant de l'excédent de la valeur comptable sur sa juste valeur. L'adoption de ces normes a résulté en une dépréciation de 663 871 dollars des immobilisations. La dépréciation est incluse dans la dépense d'amortissement à la note 10.

Le 1<sup>er</sup> avril 2003, la CCN a adopté prospectivement les nouvelles normes contenues dans le chapitre 3475 « Sortie d'actifs à long terme et abandon d'activités » du Manuel de l'ITCA. Le nouveau chapitre définit des normes de constatation, de mesure, de présentation et d'information applicables à la sortie d'immobilisations. Il fournit aussi des critères de classification des immobilisations destinées à être sorties. Ce chapitre exige qu'une immobilisation destinée à la vente soit mesurée au moindre de sa valeur comptable et de sa juste valeur diminuée des frais de vente. Au 31 mars 2004, la CCN avait identifié des immobilisations excédentaires ayant une valeur comptable nette de 26,862 millions de dollars. Cependant, seulement une partie de ces immobilisations, d'une valeur comptable nette de 654 380 dollars, satisfait aux critères d'immobilisations destinées à la vente et est présentée séparément dans le bilan.

## 4. Espèces et quasi-espèces, placements à court terme et placements à long terme

### (D) Fonds gardés séparément

Les espèces et quasi-espèces, les placements à court terme et les placements à long terme totalisent 97,067 millions de dollars (117,255 millions en 2003). Les fonds suivants, au montant de 54,967 millions de dollars (93,497 millions en 2003), sont gardés séparément :

- (A) des dons en argent versés au Fonds Canadiana s'élevant à 21 615 dollars (5 233 dollars en 2003);
- (B) des fonds de 1,807 million de dollars (14,359 millions en 2003) dans le but d'acquiescer et d'échanger des terrains le long du mail de la rue Sparks, à Ottawa, conformément à l'approbation du gouverneur en conseil;
- (C) des fonds de 4,395 millions de dollars (4,829 millions en 2003) pour la revitalisation de la rue Sparks, à Ottawa;
- (D) des fonds de 4,593 millions de dollars (5,430 millions en 2003) pour la réfection des résidences officielles;
- (E) des fonds de 20,817 millions de dollars (35,704 millions en 2003) pour le réaménagement des plaines LeBreton;
- (F) des fonds de 2,025 millions de dollars pour le réaménagement des terrains industriels situés sur la rive nord de la rivière des Outaouais;
- (G) des fonds de 21,308 millions de dollars (33,170 millions en 2003) pour l'acquisition de biens immobiliers ou le financement d'autres programmes importants, conformément à l'approbation du Conseil du Trésor et du gouverneur en conseil. Au cours de l'exercice, les produits d'aliénation et les revenus d'intérêts ont totalisé 3,166 millions de dollars (7,995 millions en 2003) alors que les acquisitions et les dépenses d'aliénation ont été de 15,028 millions de dollars (6,923 millions en 2003).

### (A) Espèces et quasi-espèces

La politique de la CCN est d'investir les excédents d'encaisse sous forme de certificats de placement garanti, d'acceptations bancaires, de billets garantis, de papiers commerciaux, de dépôts à terme et de titres du gouvernement du Canada ou d'un gouvernement provincial. Ces types de placements sont achetés auprès d'un membre de l'Association canadienne des paiements et sont tous remboursables à court préavis.

### (B) Placements à court terme

Au 31 mars 2004, les espèces et quasi-espèces incluent des acceptations bancaires et des billets à terme au porteur totalisant 49,839 millions de dollars (33,228 millions en 2003) à un taux d'intérêt moyen pondéré de 2,3 p.100 (2,9 p. 100 en 2003). La juste valeur des espèces et quasi-espèces est similaire à la valeur comptable en raison de leur échéance prochaine.

### (C) Placements à long terme

Au 31 mars 2004, les placements à court terme incluent des acceptations bancaires, des billets à terme au porteur et des bons du Trésor totalisant 37,916 millions de dollars (73,554 millions en 2003) à un taux d'intérêt moyen pondéré de 2,6 p.100 (2,9 p. 100 en 2003) et ont, en moyenne, une durée de 6 mois (4 mois en 2003). La juste valeur de ces placements à court terme est similaire à la valeur comptable en raison de leur échéance prochaine.

Au 31 mars 2004, les placements à long terme incluent des acceptations bancaires, un billet à taux variable et des obligations du gouvernement du Canada et de gouvernements provinciaux totalisant 8,003 millions de dollars (4,786 millions en 2003) à un taux d'intérêt moyen pondéré de 4,6 p.100 (9,3 p. 100 en 2003). La juste valeur de ces placements est de 8,706 millions de dollars (5,194 millions en 2003).

**(j) INCITATIF DE LOCATION REPORTÉ** La CCN joue l'espace où est situé son siège social. Les frais de déménagement ainsi que les améliorations locales importantes qui ont été engagées par le bailleur afin de satisfaire aux besoins de la CCN ont été comptabilisés à la date d'entrée en vigueur du bail et sont amortis sur la durée du bail.

**(k) CHARGES PARLEMENTAIRES** Les crédits parlementaires pour les charges d'exploitation et pour les subventions et contributions versées aux autres paliers de gouvernement et autres organismes sont inscrits à l'état des résultats de l'exercice pour lequel ils sont approuvés. Les crédits parlementaires alloués pour l'acquisition et l'amélioration des immobilisations sont crédités à l'avoir du Canada puisqu'ils représentent l'investissement permanent du Canada dans la CCN.

**(l) PROVISION POUR NETTOYAGE ENVIRONNEMENTAL** La CCN comptabilise une provision pour nettoyage environnemental dans les situations où elle a l'obligation, ou il est probable qu'elle ait l'obligation, de payer des coûts associés à la gestion du matériel contaminé pour des sites contaminés et lorsque les coûts peuvent être estimés de façon raisonnable suite à une évaluation environnementale approfondie. Ces coûts peuvent différer selon l'utilisation du sol.

**(m) EXPROPRIATIONS FONCIÈRES NON RÉGLÉES** Les expropriations foncières non réglées sont inscrites selon des évaluations de biens immobiliers faites par des évaluateurs agréés et d'autres experts de divers domaines et incluent les charges connexes payées dans le cadre du processus d'expropriation.

**(n) INCERTITUDE RELATIVE À LA MESURE** La préparation d'états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada exige que la direction ait recours à des estimations et des hypothèses qui ont une incidence sur les montants de l'actif et du passif comptabilisés en date des états financiers ainsi que sur les montants des produits et charges d'exploitation comptabilisés durant l'exercice. La provision pour le nettoyage environnemental, les avantages sociaux futurs, les expropriations foncières et échanges de terrains non réglés, la durée de vie utile des immobilisations et les éventualités sont les postes les plus importants pour lesquels des estimations et des hypothèses ont été faites. Les résultats réels pourraient différer de ces estimations.

**(f) OPÉRATIONS NON MONÉTAIRES** Lorsqu'un échange d'actifs a lieu et qu'il y a un changement dans l'usage de l'actif détenu, l'opération est comptabilisée à la juste valeur de l'actif reçu. S'il n'y a aucun changement dans l'usage de l'actif, l'opération est inscrite à la valeur comptable de l'actif cédé. Lorsqu'il y a un échange de biens ou de services, l'opération est comptabilisée à la juste valeur des biens ou des services reçus. Si la juste valeur des biens ou des services cédés peut être établie plus clairement, cette juste valeur est utilisée pour comptabiliser l'opération.

**(g) RÉGIME DE RETRAITE** Les employés de la CCN participent au Régime de pensions de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations de la CCN au régime représentent un multiple des cotisations versées par les employés et pourraient changer au fil du temps selon la situation financière du Régime. Les cotisations de la CCN représentent l'ensemble de ses obligations en matière de pensions de retraite et sont imputées à l'exercice durant lequel les services sont rendus. Aux termes des lois actuelles, la CCN n'est pas tenue de verser une cotisation au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la fonction publique.

**(h) OBLIGATION AU TITRE DES INDEMNITÉS DE DÉPART** En règle générale, les employés accumulent des indemnités de départ au cours de leurs années de service et les perçoivent à leur départ ou à leur retraite. L'obligation est établie par calculs actuariels selon la méthode de répartition des prestations au prorata des années de service et à partir des meilleures estimations de la direction à l'égard de la progression des salaires, du taux d'actualisation et de la durée de vie active résiduelle moyenne des salariés qui devraient normalement toucher des indemnités. La direction constate la variation du passif établi par calculs actuariels et les gains ou pertes actuariels au cours de l'exercice où ils surviennent.

**(i) OBLIGATION AU TITRE DES INDEMNITÉS POUR ACCIDENTS** La CCN assume tous les risques résultant des demandes d'indemnités pour accidents de travail des employés. La CCN reconnaît la valeur actualisée de l'obligation au titre des indemnités pour accidents de travail qui est établie à partir des meilleures estimations de la direction et des données actuarielles obtenues de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents de travail.

# 1. Pouvoirs et objectifs

La Commission de la capitale nationale (CCN) a été constituée en 1959 en vertu de la *Loi sur la capitale nationale* (1958). La CCN est une société d'Etat mandataire sans capital-actions nommée en vertu des dispositions de la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et n'est pas assujettie à la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Sa mission, telle qu'elle a été modifiée en 1988 dans la *Loi sur la capitale nationale*, est la suivante :

(A) Etablir des plans d'aménagement, de conservation et d'embellissement de la région de la capitale nationale et concourir à la réalisation de ces trois buts, afin de doter le siège du gouvernement du Canada d'un cachet et d'un caractère dignes de son importance nationale;

(B) Organiser, promouvoir ou promouvoir la région de la capitale nationale, des activités et des manifestations publiques enrichissantes pour le Canada sur les plans culturel et social,

# 2. Conventions comptables importantes

Les états financiers sont établis selon les principes comptables généralement reconnus du Canada et respectent les conventions suivantes:

(A) **ESPÈCES ET QUASI-ESPÈCES**

Les espèces et quasi-espèces consistent en des espèces et des placements très liquides qui, à la date de leur acquisition, ont des échéances de moins de trois mois.

(B) **PLACEMENTS**

Les placements à court terme sont comptabilisés au moindre du coût et de la valeur marchande. Les placements à long terme sont comptabilisés au coût non amorti et sont dévalués à la valeur marchande lorsque la perte de valeur est considérée permanente. Le coût non amorti correspond au coût d'acquisition et il est redressé pour tenir compte de l'amortissement de la prime ou de l'escompte. Les produits d'intérêts incluent l'amortissement de la prime ou l'escompte.

(C) **IMMOBILISATIONS**

Les immobilisations sont généralement comptabilisées au prix coûtant. Une perte de valeur est constatée lorsque la valeur comptable d'une immobilisation ne peut pas être recouvrée et qu'elle excède la juste valeur de cette immobilisation. Les biens immobiliers acquis contre une somme nominale ou par voie de dons sont comptabilisés, comme un transfert d'immobilisations, à leur valeur marchande au moment de l'acquisition ou à la valeur nominale si la valeur marchande peut difficilement être établie. Les antiquités et les oeuvres d'art reçues sous forme de dons par le Fonds Canadien et la CCN sont inscrites, comme un don d'immobilisations, à la valeur marchande au moment du don. Si la valeur marchande peut difficilement être établie, l'opération est inscrite à la valeur nominale. Les améliorations qui prolongent la vie utile des immeubles et du matériel sont capitalisées. Les améliorations et l'aménagement des terrains sont également capitalisés.

## (D) AMORTISSEMENT DES IMMOBILISATIONS

L'amortissement des immobilisations utilisées est imputé à l'exploitation en sommes annuelles égales, en fonction du coût des immobilisations et de leur durée de vie utile prévue qui s'établit comme suit :

20 ans	Immeubles
25 ans	Promenades, ponts et chaussées
20 et 25 ans	Paysage et amélioration des parcs
Durée du bail	Améliorations locatives
10 ans	Outillage et matériel
10 ans	Mobilier de bureau
5 ans	Matériel de bureau
5 ans	Véhicules
3 ans	Matériel informatique et de communication
Non amorties	Antiquités et oeuvres d'art

## (E) IMMOBILISATIONS DESTINÉES À LA VENTE

La CCN enregistre une immobilisation destinée à la vente lorsque certains critères de constatation, notamment un plan de vente approuvé ainsi qu'une vente probable à l'intérieur d'un an, sont atteints. L'immobilisation destinée à la vente est alors évaluée à sa valeur comptable ou à sa juste valeur diminuée des frais de vente, selon la moins élevée des deux, et n'est pas amortie tant qu'elle est classée comme immobilisation destinée à la vente. Une immobilisation destinée à être sortie autrement que par vente est classée comme immobilisation destinée à être utilisée jusqu'à sa sortie et les estimations d'amortissement sont révisées en fonction de la durée de vie utile abrégée de l'immobilisation.



AU 31 MARS 2004

NOTES COMPLÉMENTAIRES



2004  
EN MILLIERS DE DOLLARS

Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	
Rentées de fonds provenant des crédits parlementaires liés aux activités d'exploitation	68 070 \$
Rentées de fonds provenant des opérations de location et servitudes	23 240
Rentées de fonds provenant des autres opérations	9 018
Paiements aux fournisseurs et aux employés	(96 056)
Intérêts reçus	3 788
	3 960
	(2220)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	
Acquisition et amélioration des immobilisations	(64 023)
Produits de l'aliénation d'immobilisations	2 206
Acquisition de placements à court terme	(433 384)
Encassement de placements à court terme	469 023
Acquisition de placements à long terme	(4 420)
Encassement de placements à long terme	1 107
Déboursés pour le nettoyage environnemental	(13 065)
Règlement d'expropriation forcée	(39)
	(42 595)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	
Rentées de fonds provenant des crédits parlementaires pour l'acquisition et l'amélioration des immobilisations	46 441
Encassement pour la part salariale	323
Déboursés pour la part salariale	4
Rentées de fonds pour le Fonds Canadien	7
	(17)
	58 295
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	
Augmentation des espèces et quasi-espèces	12 233
Espèces et quasi-espèces au début de l'exercice	38 915
Espèces et quasi-espèces à la fin de l'exercice	51 148 \$
	38 915 \$

Les notes complémentaires font partie intégrale des états financiers

2004 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

Produits	
Opérations de location et servitudes	18 311 \$
Gain net sur l'aliénation d'immobilisations	1 661
Intérêts	3 660
Commanditaires	
Commanditaires monétaires	1 225
Commanditaires en biens et services	878
Sous-location du siège social	1 384
Frais d'accès aux usagers	1 561
Autres produits et recouvrements	3 900
<b>32 580</b>	<b>35 044</b>
Charges d'exploitation (notes 9 et 10)	
Promotion et animation de la région de la capitale nationale	20 361
Planification de la région de la capitale nationale	1 887
Gestion et aménagement des biens immobiliers	69 031
Services de l'entreprise	25 138
<b>116 417</b>	<b>114 016</b>
Coût d'exploitation net avant crédits parlementaires	
Crédits parlementaires (note 11)	67 936
<b>(83 837)</b>	<b>(78 972)</b>
Perte nette	
	(15 901) \$
	(12 598) \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers

2004 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

Exploitation	
Solde au début de l'exercice	560 291 \$
Perte nette	(15 901)
Crédits parlementaires pour l'acquisition et l'amélioration des immobilisations (note 11)	46 441
Dons d'œuvres d'art	168
Transfert d'immobilisation du gouvernement du Canada	51
<b>591 050</b>	<b>560 291</b>
Solde à la fin de l'exercice	
<b>Fonds Canadiens (note 1)</b>	
Solde au début de l'exercice	4 672
Dons	534
<b>5 206</b>	<b>4 672</b>
Solde à la fin de l'exercice	
<b>596 256 \$</b>	<b>564 963 \$</b>

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers

Actif	À court terme	À long terme	Passif	À court terme	À long terme
	38 915 \$	73 554		3 303	3 886
			Placements à court terme (note 4)	37 916	51 148 \$
			Débiteurs		
			Ministères et organismes fédéraux	2 247	3 295
			Locataires et autres	3 295	4 245
			Frais payés d'avance	3 820	123 480
			Placements à long terme (note 4)	4 786	4 950
			Débiteurs à long terme (note 5)	563 967	654
			Immobilisations (note 6)		
			Immobilisations destinées à la vente		
				639 036 \$	676 247 \$

[illegible]

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé par la Commission

Le président,

Le président du Comité de vérification  
et d'évaluation,

Marcel Beaudry

Irving Schwartz



## Rapport du vérificateur

À la ministre du Patrimoine canadien

J'ai vérifié le bilan de la Commission de la capitale nationale (CCN) au 31 mars 2004 et les états des résultats, de l'avoir du Canada et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la CCN. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la CCN au 31 mars 2004 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la Loi sur la gestion des finances publiques, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la CCN dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques et ses règlements, à la Loi sur la capitale nationale et aux règlements administratifs de la CCN.

Pour la vérificatrice générale du Canada

Shahid Minto, CA

vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada

Le 4 juin 2004 (le 17 juin pour la note 16)



# Responsabilité de la direction en matière d'états financiers

Les états financiers ci-joints de la Commission de la capitale nationale (CCN) sont la responsabilité de la direction et ont reçu l'approbation des membres du Conseil d'administration. Ils ont été préparés par la direction selon les principes comptables généralement reconnus du Canada et comprennent, s'il y a lieu, des estimations que la direction a faites au meilleur de son jugement. L'information financière présentée ailleurs dans le rapport annuel concorde avec celle présentée dans les états financiers.

La direction a établi, et tient à jour, des registres comptables, des contrôles financiers et de gestion et des systèmes d'information conçus pour fournir l'assurance raisonnable que les biens de la CCN sont protégés et contrôlés, que les ressources sont gérées de façon économique et efficiente en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise, et que les opérations sont conformes à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements afférents, à la *Loi sur la capitale nationale* et aux règlements administratifs de la CCN. Des vérifications internes sont effectuées pour évaluer le rendement des systèmes d'information, des contrôles de gestion et des pratiques connexes.

Le vérificateur externe de la CCN, soit la vérificatrice générale du Canada, a vérifié les états financiers et en fait rapport à la ministre du Patrimoine canadien.

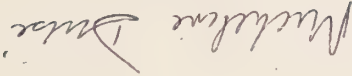
Le Conseil d'administration s'acquitte de ses responsabilités à l'égard des états financiers principalement par l'entremise du Comité de vérification et d'évaluation où seuls ses membres siègent. Ce comité rencontre périodiquement la direction et les vérificateurs internes et externes pour discuter des résultats des vérifications en ce qui a trait à la suffisance des contrôles comptables internes, pour examiner les questions relatives aux rapports financiers et en discuter. Les vérificateurs internes et externes ont accès sans restriction au Comité de vérification et d'évaluation de la CCN, en présence ou non de la direction.

Le président,



Marcel Beaudry

La vice-présidente des Services généraux et  
de la gestion de l'information



Micheline Dubé

Le 4 juin 2004



DE 2003-2004

# ÉTATS FINANCIERS







Le tableau suivant compare les prévisions d'exploitation figurant au Plan d'entreprise 2003-2004 à 2007-2008 aux résultats réels de 2003-2004 et met en lumière les écarts budgétaires qui en découlent.

**TABEAU 2** **ÉTAT DES RÉSULTATS 2003-2004 (EN MILLIERS DE DOLLARS)**

	BUDGET	RÉEL	ÉCART
<b>Produits</b>			
Opérations de location et servitudes	16 773 \$	18 311 \$	(1 538) \$
Gain net sur l'aliénation d'immobilisations	4 200	1 661	2 539
Intérêts	2 017	3 660	(1 643)
Commanditaires			
Commanditaires monétaires	1 321	1 225	96
Commanditaires en biens et services	500	878	(378)
Sous-location du siège social	1 308	1 384	(76)
Frais d'accès aux usagers	250	1 561	(1 311)
Autres produits et recouvrements	1 499	3 900	(2 401)
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>27 868</b>	<b>32 580</b>	<b>(4 712)</b>
Promotion et animation de la région de la capitale nationale	17 794	20 361	(2 567)
Planification de la région de la capitale nationale	1 852	1 887	(35)
Gestion et aménagement des biens immobiliers	67 580	69 031	(1 451)
Services de l'entreprise	24 659	25 138	(479)
<b>Coût d'exploitation net avant crédits parlementaires</b>	<b>(84 017)</b>	<b>(83 837)</b>	<b>(180)</b>
Crédits parlementaires	66 533	67 936	(1 403)
<b>Perte nette</b>	<b>(17 484) \$</b>	<b>(15 901) \$</b>	<b>(1 583) \$</b>

Les revenus d'opérations de location et de servitudes plus élevés qu'anticipé découlent principalement de nouveaux baux et de la location de propriétés nouvellement acquises. L'augmentation des revenus d'intérêts par rapport au budget est essentiellement liée aux délais encourus dans la mise en œuvre des projets en immobilisations, notamment l'initiative de réaménagement des plaines LeBreton. Le nombre de dispositions de propriétés moins élevé que prévu a résulté en un écart négatif au titre du gain net sur l'aliénation d'immobilisations. La hausse des frais d'accès aux usagers résulte principalement du traitement différent utilisé pour établir les revenus budgétés et les revenus réels (0,8 million de dollars), de même que de revenus plus élevés que prévu au parc de la Gatineau (0,3 million de dollars). Aux fins budgétaires, les revenus et les dépenses connexes de gestion et d'entretien sont présentés nets les uns des autres, alors que les états financiers présentent distinctement les revenus bruts et les dépenses connexes (conformément aux principes comptables généralement reconnus). L'écart favorable de 2,4 millions de dollars au titre des autres produits et recouvrements est principalement attribuable aux contributions de partenaires, aux ventes de publicité et de concessions (1,0 million de dollars) et aux revenus de marchandisage non prévus au budget (0,7 million de dollars) — résultat de l'expansion au niveau national du réseau de distribution

de la Fête du Canada, et autres revenus non anticipés (0,6 million de dollars). L'écart de 2,6 millions de dollars en ce qui concerne les charges d'exploitation du secteur de la promotion et de l'animation de la capitale nationale est dû essentiellement aux dépenses initialement prévues en immobilisations mais imputées à l'exploitation relativement aux programmes et activités (1,4 million de dollars), aux dépenses accrues en personnel (0,2 million de dollars) et aux dépenses non prévues au budget au titre des activités de marchandisage (0,5 million de dollars) et des programmes financés par des partenaires (0,6 million de dollars). Le coût d'exploitation réel du secteur de la gestion et de l'aménagement des biens immobiliers excède le budget d'un montant de 1,5 million de dollars. Ceci résulte surtout des dépenses initialement prévues en immobilisations mais imputées à l'exploitation en ce qui concerne les résidences officielles et autres projets (4,4 millions de dollars), en majeure partie compensées par des subventions tenant lieu d'impôt foncier moins élevées que prévu (3,0 millions de dollars). L'augmentation des crédits parlementaires par rapport au budget provient essentiellement des crédits supplémentaires reçus pour les salaires et avantages sociaux accrus (1,4 million de dollars).

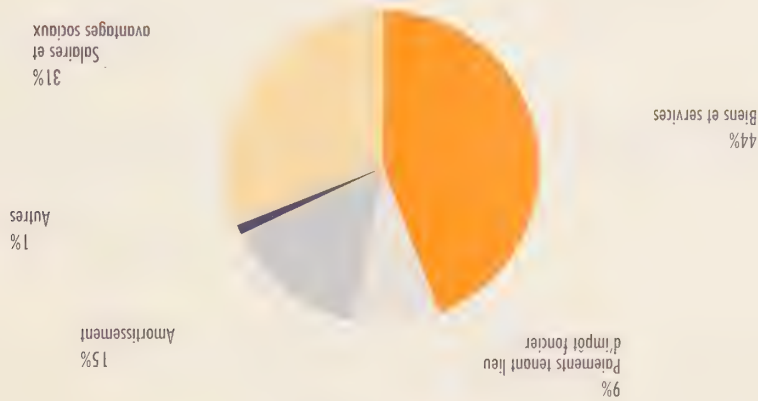


Comme l'indique l'Etat des résultats de la CCN, les charges d'exploitation totales ont augmenté de 2% en 2003-2004, pour s'établir à 116,4 millions de dollars comparativement à 114,0 millions pour l'exercice précédent. La hausse des dépenses est principalement liée à l'augmentation des salaires et du coût des avantages sociaux (1,4 million de dollars et 1,0 million de dollars respectivement).

Les biens et services représentent la charge la plus importante (50,8 millions de dollars). Viennent ensuite les salaires et avantages sociaux des employés (35,9 millions de dollars), l'amortissement foncier (17,8 millions de dollars), les subventions tenant lieu d'impôt foncier (11,0 millions de dollars) et les autres dépenses (0,9 million de dollars).

La ventilation des charges de la CCN en 2003-2004 par catégorie est présentée au diagramme 5. De même, les dépenses de 2002-2003 et 2003-2004 figurent à la note 10 aux états financiers.

DIAGRAMME 5 VENTILATION DES CHARGES PAR CATÉGORIE EN 2003-2004



## Depenses en immobilisations

En 2003-2004, la CCN a dépensé 83,7 millions de dollars pour l'acquisition et l'amélioration des immobilisations. Voici les projets les plus importants : l'acquisition de terrains industriels à Gatineau, Québec (34,1 millions de dollars), le réaménagement des plaines LeBreton (25,8 millions de dollars) et la réhabilitation des résidences officielles (5,4 millions de dollars).

Tel que démontré à l'état des résultats de la CCN, les produits d'exploitation étaient de 32,6 millions de dollars en 2003-2004, comparativement à 35,0 millions en 2002-2003. L'écart de 2,4 millions de dollars résulte essentiellement d'une diminution du gain net sur l'aliénation d'immobilisations.

DIAGRAMME 2 SOURCES DES PRODUITS D'EXPLOITATION 2003-2004



Les crédits parlementaires permanents d'exploitation et les produits d'exploitation sont demeurés relativement stables au cours des dernières années — voir diagramme 3. Ceci représente un défi pour la CCN puisqu'elle vise à maintenir des produits et des services de grande qualité, alors qu'elle fait face à de constantes pressions inflationnistes. Les sources actuelles de produits d'exploitation n'offrent qu'un potentiel de croissance limité découlant de la nature même des activités, et de l'incertitude et de la compétitivité du marché des commandites. La CCN continue ses efforts afin d'améliorer l'efficacité de ses opérations et développer de nouvelles sources de revenus.

DIAGRAMME 3 CRÉDITS PERMANENTS D'EXPLOITATION ET PRODUITS D'EXPLOITATION DE LA CCN

DE 1999-2000 À 2003-2004  
(LES CRÉDITS TEMPORAIRES ET CEUX RELATIFS À L'ACQUISITION ET L'ALIÉNATION DES IMMOBILISATIONS, DE MÊME QUE LE GAIN NET SUR L'ALIÉNATION D'IMMOBILISATIONS, SONT EXCLUS — EN MILLIONS DE DOLLARS)



DIAGRAMME 4

COMMANDITES EN ARGENT COMPTANT DE 1999-2000 À 2003-2004 (EN MILLIERS DE DOLLARS)



Grâce aux efforts soutenus de la CCN visant à maintenir un niveau élevé de revenus de commandite et obtenir des contributions accrues de ses partenaires et une plus grande participation des bénévoles, les commandites en argent comptant pour l'ensemble des programmes de la CCN sont demeurées à un niveau relativement stable, soit 1,2 million de dollars malgré les conditions défavorables du marché — voir le diagramme 4.

4,7 millions de dollars de moins que les 46,7 millions de dollars reçus en 2002-2003 pour les plaines LeBreton. De plus, la CCN a rem-boursé, en 2003-2004, les 6,0 millions de dollars reçus en 2000-2001 pour compenser un manque à gagner relatif aux aliénations de terrains et couvrir les frais de réfection du pont Champlain.

Les crédits totaux pour l'exploitation et les immobilisations ont été établis à 100,2 millions de dollars en 2004-2005, nets des affectations bloquées de 31,4 millions résultant de l'annulation des crédits spéciaux approuvés pour la revitalisation de la rue Sparks. Ceci représente une baisse de 14,2 millions de dollars par rapport aux crédits parlementaires de 2003-2004 alors que la CCN a reçu un montant unique de 31,1 millions de dollars pour l'achat de terrains industriels, en partie compensé par des remboursements de 9,0 millions de dollars d'un remodelage et d'un prêt relatifs aux immobilisations, ainsi que 8,9 millions de dollars de financement en moins pour le projet des plaines LeBreton (\$19,8 millions de dollars en 2004-2005). Voir le diagramme 1.

Le total des crédits parlementaires reçus en 2003-2004 s'élevait à 114,4 millions de dollars, soit une diminution de 10,3 millions par rapport au total de 124,7 millions de dollars de l'an dernier (voir tableau 1).

En 2003-2004, les crédits parlementaires pour l'exploitation ont aug-menté de 1,6 million de dollars comparativement à l'exercice précédent, pour atteindre 67,9 millions. L'augmentation est principalement liée aux crédits supplémentaires reçus en rapport aux salaires et aux avantages sociaux plus élevés.

Les crédits alloués pour l'acquisition et l'amélioration des immobili-sations ont diminué de 11,9 millions de dollars pour s'établir à 46,4 millions en 2003-2004. La diminution résulte en grande partie des fluctuations dans les crédits pour projets spéciaux. Les crédits uniques de 10,9 millions de dollars reçus pour le projet de réamé-nagement des plaines LeBreton et de 31,1 millions de dollars pour l'achat de terrains industriels à Gatineau, Québec, représentent

TABLEAU 1  
CRÉDITS PARLEMENTAIRES DE 2002-2003 ET 2003-2004  
(EN MILLIERS DE DOLLARS)

2003-2004		2002-2003		ÉCART	
Exploitation	66 533 \$	62 583 \$	3 950 \$	Exploitation	3 950 \$
Exploitation supplémentaires	1 403	3 791	(2 388)	Exploitation supplémentaires	(2 388)
Total partiel	67 936	66 374	1 562	Total partiel	1 562
Immobilisations	32 268	56 376	(24 108)	Immobilisations	(24 108)
Immobilisations supplémentaires	14 173	1 919	12 254	Immobilisations supplémentaires	12 254
Total partiel	46 441	58 295	(11 854)	Total partiel	(11 854)
Total des crédits	114 377 \$	124 669 \$	(10 292) \$	Total des crédits	(10 292) \$

DIAGRAMME 1  
CRÉDITS PARLEMENTAIRES DE 1999-2000 À 2004-2005  
(EN MILLIONS DE DOLLARS)







2003-2004

# FAITS SAILLANTS FINANCIERS





Quand on s'interroge sur l'avenir, il est avantageux de pouvoir aussi regarder en arrière. La CCN œuvre depuis plus d'un siècle à l'édification d'une capitale qui représente et exprime l'idée de « Canada ». Beaucoup a été accompli. Grâce à un siècle de planification et de mise en valeur, la capitale actuelle constitue un milieu urbain extraordinaire, où une agglomération moderne se marie à de longues promenades et à de vastes parcs aménagés au bord de l'eau et où les gens peuvent connaître une expérience de la nature presque au cœur de la ville. Cependant, au fil du XXI<sup>e</sup> siècle, le Canada change et la CCN — ainsi que la capitale — doivent faire de même.

Ce qui demeure constant est la détermination de la CCN à aider à façonner et à représenter la capitale comme un modèle de la société canadienne. Dans le monde de demain, cela signifie une capitale qui serve de modèle de diversité culturelle. La CCN de l'avenir s'engage à créer une capitale qui s'adresse à l'ensemble de la population canadienne, par exemple en appuyant un centre autochtone sur l'île Victoria et, sur les plaines LeBreton, une nouvelle vitrine provinciale où les citoyens des diverses régions pourront se présenter à leurs compatriotes. D'autres projets verront le jour, dans l'optique selon laquelle il sera de plus en plus important pour les Canadiennes et les Canadiens, qui se diversifient davantage, de se rassembler, de communiquer entre eux et de se comprendre mutuellement. La capitale sera leur lieu de rencontre. Pour que ces gens fassent leur la capitale, la CCN devra constamment renouveler sa programmation. À l'instar de tous les organismes publics de la planète, compte tenu des événements du 11 septembre 2001, la CCN doit résoudre de nouveaux enjeux de sécurité pour protéger les gens et les biens qui lui sont confiés. Elle ne perdra cependant pas de vue sa mission, qui vise à utiliser la capitale afin d'exprimer les valeurs canadiennes de tolérance et de paix et de promouvoir l'unité canadienne.

Aux chapitres de la planification et de la mise en valeur des biens, la responsabilité centrale de la CCN demeure l'édification d'une grande capitale. À l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, la tâche la plus importante dans ce contexte sera la concrétisation des grands principes du *Plan de la capitale du Canada* de 1999. Les travaux à cet égard sont déjà en cours. La société d'État a effectué des progrès considérables sur la voie de la revitalisation du cœur de la capitale, surtout sur les plaines LeBreton et la rue Sparks. En outre, elle a jeté les bases de grands projets publics sur la rive québécoise et les îles de la rivière des Outaouais. Grâce à la réalisation de ces projets dans les années à venir, la récupération des berges de la capitale des mains de l'industrie sera complète. Bien entendu, une transformation d'une telle envergure est impossible sans un appui solide du public. Par un processus ouvert de consultation et le dialogue, la CCN poursuivra ses efforts visant à faire de la population locale des artisans actifs. Tandis que la prospérité économique revient dans la région de la capitale du Canada, la collectivité doit se préparer à affronter de nouveau les pressions et les turbulences de la croissance rapide. La CCN planifiera, de concert avec les municipalités, deux nouveaux ponts interprovinciaux et un réseau moderne de transport en commun. Là encore, les réalisations de ce genre dépendront de partenariats solides et productifs, dans ce cas-ci avec les homologues municipaux de la CCN. Dans son rapport sur l'examen spécial de 2002, la vérificatrice générale du Canada a déclaré que la CCN est « une organisation en évolution constante ». Dans un monde lui-même aux prises avec des changements allant s'accroissant, la CCN s'engage à la flexibilité, de l'adaptabilité et de la sensibilité qui lui ont permis de se transformer constamment en fonction des exigences de la société canadienne. Alors que le Canada réalise son destin de pays d'envergure mondiale, la CCN entend proposer une capitale qui accueille l'ensemble des Canadiennes et des Canadiens, qui leur présente leur pays — ses paysages, son histoire, ses multiples peuples — et qui suscite en eux la fierté envers leur citoyenneté commune.

Par son programme environnemental, la CCN voit à maintenir ou à améliorer la qualité du milieu naturel de la région de la capitale du Canada. Pour atteindre ses buts en matière d'environnement, elle saisit toutes les occasions d'établir des partenariats et de promouvoir et de démontrer des pratiques écologiques.

## UN BON COUP DE BALAI

exécutoires à partir de 2006. Elle effectue des évaluations des effets sur l'environnement pour l'ensemble de ses projets et de ses transactions. En outre, elle réalise des évaluations environnementales stratégiques de tous ses schémas d'aménagement des terrains.

### Gestion des ressources naturelles

La CCN voit à protéger les zones naturelles, les écosystèmes et les espèces animales de ses terrains et contrôle la qualité de l'eau. Selon les tests effectués durant la saison de baignade, la qualité de l'eau de toutes les plages de la CCN était conforme aux normes provinciales. Aucune plage n'a eu à être fermée pour des raisons d'hygiène. Des mesures correctives ont été prises en quelques instances isolées où la contamination mineure de l'eau potable a été identifiées. D'après une liste mise à jour, 76 espèces de plantes et 40 espèces animales en péril ont besoin d'une protection dans le parc de la Gatineau. Il s'agit là d'une diminution par rapport à l'an dernier (77 et 44 espèces, respectivement).

### Pesticides

Conformément à sa politique, la CCN n'a utilisé aucun pesticide dans le parc de la Gatineau. De concert avec des ministères fédéraux, elle a terminé, en 2003-2004, la rédaction de l'ébauche des lignes directrices de lutte antiparasitaire intégrée.

### Gestion des déchets solides

La CCN a instauré des programmes de recyclage dans tous ses bureaux et a continué de les contrôler, de les examiner et de les mettre à jour.

### Stratégie de gestion de l'environnement

En 2001, la CCN a élaboré la Stratégie de gestion de l'environnement pour orienter la prestation de ses programmes et la gestion de ses biens naturels et construits. Dans ce document, elle a clairement exprimé sa vision de la gestion environnementale et défini six principes de développement durable comme fondement philosophique de ses interventions. La CCN a également mis au point un plan d'action pluriannuel qui intègre la vision, les principes et les stratégies dans un programme de travaux concrets.

### Programme de gestion des sites contaminés

La CCN utilise le processus d'évaluation environnementale des sites pour sélectionner ses sites contaminés. Le processus emploie une approche par étapes qui a été instaurée en 1999 et qui catégorise les sites selon le Système national de classification du Conseil canadien des ministres de l'Environnement. Au cours de ses cinq années d'existence, le programme a fourni à la CCN de précieux renseignements sur les types et les sources de contaminants couramment trouvés sur ses terrains. La société d'État a aussi acquis de l'expérience en gestion de la contamination. Elle a maintenant examiné la totalité de ses sites de priorité moyenne et élevée. Le programme traite aussi de la gestion des réservoirs de carburant sur les terrains de la CCN, y compris sur les propriétés qu'elle loue.

### Évaluation des effets sur l'environnement

La CCN respecte volontairement les principales dispositions de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale, qui deviendront

Tout au long de l'année, la CCN a vu à gérer les risques de sécurité en confirmant la pertinence des normes de sécurité actuelles et en les complétant, le cas échéant. En 2003, elle a élaboré un plan de continuité des opérations en se reposant sur une analyse des répercussions sur les opérations et sur une évaluation de la menace et des risques. Ces initiatives évaluent la probabilité de certaines catastrophes et de leur incidence sur la capacité de la société d'État de poursuivre ses activités.

La CCN prend très au sérieux sa responsabilité de créer un milieu de travail sûr et sain. Au cours de l'an dernier, elle a accompli des progrès sur le plan du respect de nouvelles normes fédérales. Plus précisément, elle a achevé une analyse des risques pour la santé et la sécurité que comporte l'environnement de travail, élaboré un plan d'action et mis en place une structure de consultation interne. En outre, la CCN a effectué 94 évaluations ergonomiques de postes de travail et pris des mesures correctrices au besoin.

Santé et sécurité

Sécurité

En prévision des besoins futurs en matière de dirigeants, la CCN a continué à entraîner les nouveaux cadres supérieurs dans le cadre du Programme de gestion de la relève, lancé en 1999. Des stratégies ont été élaborées pour trois groupes, soit les membres du Comité de la haute direction, les directeurs et les titulaires d'autres postes-clés. Au cours de l'an dernier, 17 cadres intermédiaires se sont dits intéressés par une évaluation de leur capacité de devenir cadres supérieurs. Les travaux se poursuivent pour ce qui est d'identifier les postes-clés et d'assurer la présence d'éléments de relève qualifiés.

Planification de la gestion de la relève

La CCN a continué d'élaborer les processus et de chercher à obtenir l'équipement et le financement dont elle a besoin pour soutenir les employés. En particulier, elle a mis au point un cadre intégré de gestion des Ressources humaines pour approbation en 2004-2005 et adopté certaines nouvelles technologies. Par exemple, afin de faciliter la dotation, elle a mis en place un nouvel outil électronique de présélection et un gabarit pour les gestionnaires. En outre, elle a initié les employés à un nouveau processus plus efficace de mise à jour des renseignements personnels : l'initiative « Libre-service des ressources humaines » permet aux effectifs de consulter et de modifier cette information depuis leur propre ordinateur. Afin de promouvoir la diversité en milieu de travail, la CCN a créé un comité de la diversité et amorcé la mise à jour de son plan triennal d'équité en matière d'emploi (2004-2007).

Employés

Stratégie : Gestion des ressources humaines

Fournir des services de gestion des ressources humaines qui assurent le positionnement de la CCN comme employeur de choix.

Gestion des ressources humaines

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

INDICATEURS DE RENDEMENT RÉALISATIONS

La CCN surveillera l'évolution de l'ap-proche fondée sur les valeurs grâce aux commentaires des employés en 2003-2004 et en 2005-2006, obtenus au moyen de sondages.	Au cours de la période de planification, la CCN s'assurera que tous les employés profiteront de systèmes d'indemnité concurrentiels (y compris les étudiants).	La CCN maintiendra le niveau des ressources investies dans la formation à une moyenne de 3 p. 100 de l'enveloppe salariale ou de 37,5 heures par employé par année.	D'ici la fin de 2003-2004, la CCN élaborera un plan de continuité des opérations pour les biens corporels, l'information et le personnel de la CCN qui assurera la poursuite des opérations commerciales essentielles en cas d'interruption causée par un événement externe.	Des progrès ont été accomplis, mais l'atteinte de cet objectif a été reportée à 2004-2005.	L'ébauche du plan de continuité des opérations est en cours de révision. On mettra la dernière main au document en 2004-2005.	En 2003-2004, 33,6 heures par employé ont, en moyenne, été consacrées aux activités de formation, dont le coût correspond à 2,4 p. 100 des dépenses salariales. Les objectifs existants en matière de formation seront maintenus pour 2004-2005.	La convention collective a expiré en décembre 2003. Les négociations sont en cours. L'échelle de rémunération des étudiants a été ajustée de 2,5 p. 100 le 1 <sup>er</sup> janvier 2004.	La CCN maintiendra le niveau des ressources investies dans la formation à une moyenne de 3 p. 100 de l'enveloppe salariale ou de 37,5 heures par employé par année.	D'ici la fin de 2003-2004, la CCN élaborera un plan de continuité des opérations pour les biens corporels, l'information et le personnel de la CCN qui assurera la poursuite des opérations commerciales essentielles en cas d'interruption causée par un événement externe.	Des progrès ont été accomplis, mais l'atteinte de cet objectif a été reportée à 2004-2005.	L'ébauche du plan de continuité des opérations est en cours de révision. On mettra la dernière main au document en 2004-2005.	En 2003-2004, 33,6 heures par employé ont, en moyenne, été consacrées aux activités de formation, dont le coût correspond à 2,4 p. 100 des dépenses salariales. Les objectifs existants en matière de formation seront maintenus pour 2004-2005.	La convention collective a expiré en décembre 2003. Les négociations sont en cours. L'échelle de rémunération des étudiants a été ajustée de 2,5 p. 100 le 1 <sup>er</sup> janvier 2004.
--	--	---	--	--	---	--	--	---	--	--	---	--	--

Portant une grande attention aux questions de protection de la vie privée et d'accès à l'information, la CCN a la chance de compter sur Gilles Gagnery, son coordonnateur de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels (AIPRP), pour diriger ses efforts dans ce domaine. L'an dernier, le Conseil du Trésor du Canada lui a rendu hommage en lui remettant le Prix d'excellence de la communauté de l'AIPRP. Il a ainsi souligné le caractère exceptionnel de son dévouement, de son leadership et de son esprit de corps.



S'assurer que la CCN respecte toutes les exigences législatives applicables,

en particulier :

a. la Loi sur la gestion des finances publiques : tous les rapports prévus par

la loi présentés à échéance et les états financiers produits conformément

aux principes comptables généralement reconnus (PCGR);

b. le Règlement sur les marchés de l'État : les contrats accordés à la suite

d'un concours, sauf pour des exceptions prévues par règlement;

c. la Loi sur l'accès à l'information : 95 p. 100 des demandes d'accès à

l'information remplies à l'intérieur du délai prévu par la loi.

Assurer la mise en œuvre opportune de toutes les recommandations principales

déoulant de la vérification d'offestation annuelle du Bureau du vérificateur

général et, d'ici 2003-2004, mettre en œuvre son plan d'action de gestion

déoulant de l'examen spécial de 2002 du Bureau du vérificateur général.

S'assurer que les résultats des études menées conformément au Plan de

recherche de la CCN 2003-2004 sont exacts, opportuns et pertinents.

Améliorer constamment les technologies Web afin de répondre aux besoins

que créent les programmes et les activités (p. ex., consultations, commande

et production de recettes) au cours de la période de planification.

En 2003-2004, la CCN mettra en œuvre la gestion des documents électroniques

dans l'ensemble de la CCN. En 2004-2005, des mesures de base seront

établies pour voir au contrôle de l'efficacité.

- Cet objectif a été atteint.
- Cet objectif a été atteint. Des examens mensuels des activités de passation de marchés ont été effectués et des rapports sur tous les marchés d'un montant supérieur à 5 000 \$ ont été remis à la Bibliothèque de la CCN pour les mettre à la disposition des gens qui voudraient les consulter. c. En 2003-2004, 87 demandes d'accès à l'information ont été reçues (une baisse de 10 p. 100). On a répondu à toutes les demandes dans le délai prévu par la loi.

La vérification d'offestation financière de 2002-2003 ne comporte aucune recommandation à laquelle il faille donner suite. Des progrès ont été accomplis relativement à la mise en œuvre du plan d'action de la gestion déoulant de l'examen spécial de 2002. Trois des dix éléments du plan sont achevés (profil des compétences pour le conseil d'administration, le système de gestion de projets a été révisé; inclusion d'un plan de relations avec les médias dans le Plan quinquennal de marketing, de communications et de relations extérieures). Trois sont presque terminés, tandis que les quatre restants seront finis au cours des deux prochaines années.

Cet objectif a été atteint.

Plusieurs nouveaux sous-sites ont été développés, notamment pour la Boutique de la fête du Canada, le Colours autumnal, le point sur les projets des plaines LeBreton, les consultations publiques en ligne, la Ceinture de verdure (un aspect propre à celle-ci), les sentiers récréatifs (une capacité interactive) et un concours interactif lié au Bai de Neige. On a commencé la mise en œuvre des normes d'accessibilité universelle et la fusion des deux sites Web en un seul.

La gestion des documents électroniques a été mise en œuvre dans environ la moitié de la CCN. La mise en œuvre intégrale sera terminée en 2004-2005.

Établies pour voir au contrôle de l'efficacité.

Les résultats avec ceux d'années antérieures. Elle a aussi résumé ses travaux de recherche de l'année dans une publication qui s'intitule *CAPITALiser sur la recherche* 2003 et qu'elle a diffusée auprès de ses partenaires internes et externes.

## Technologie

La CCN a progressé dans l'accomplissement de sa tâche à long terme qui consiste à fournir une technologie et des outils électroniques de pointe pour la sauvegarde de l'information. Au cours de l'année dernière, la CCN a mis au point une fonctionnalité grâce à laquelle les gestionnaires peuvent maintenant créer des avis de concours en ligne. Elle a aussi mis en œuvre avec succès les caractéristiques du système Oracle Financials qui concernent le remboursement électronique des dépenses des employés et a commencé les travaux visant à élargir ce service pour inclure les fournisseurs externes. Internet s'est révélé un important lien entre la CCN et son public. Les deux sites Web de la Commission se sont enrichis et sont plus détaillés.

Grâce à sa gestion réussie de la  
Campagne de charité en milieu de  
travail du Gouvernement du Canada,  
la CCN a reçu le « Prix spécial de  
distinction » et le prix « Le but dans un  
filet ouvert ».

## PRIX



*Le soutien est nécessaire. La CCN fournit une gamme complète de services institutionnels de soutien opérationnel stratégique, notamment sur les plans juridique, financier, des ressources humaines et de la recherche. Toutes ces prestations l'aident à fonctionner efficacement et à relever le défi quotidien de faire des affaires au nom de la population canadienne.*

## TOUT OUI!

*L'hiver dernier, plus de 700 000*

*personnes sont venues dans la région de*

*la capitale du Canada pour ressentir*

*eux-mêmes la joie de patiner sur la plus*

*longue patinoire du monde. D'autres*

*ont connu le même plaisir dans le*

*confort de leur foyer en faisant une*

*balade virtuelle du canal Rideau en*

*patins. Cette année, la promenade était*

*agrémentée d'une bande sonore —*

*une première pour la CCN :*

*l'interne pouvait entendre le son sec*

*et discordant des patins mordant dans*

*la glace tout en filant à vive allure sur*

*la surface gelée, du Centre national des*

*Arts au lac Dow. Le Web fait plus que*

*remplir sa promesse en proposant à la*

*population du pays de nouvelles façons*

*non seulement de voir les attrait, mais*

*aussi d'entendre les sons de la capitale*

*du Canada l'hiver.*

## Services centraux

### Stratégie

Assurer des services centraux qui procurent un avantage stratégique à la CCN et encouragent une gestion efficace et efficiente, conformément aux meilleures pratiques.

### Sauvegarde et contrôle des biens

En 2002, le Bureau de la vérification générale a effectué un examen spécial, c'est-à-dire une étude quinquennale approfondie des mécanismes de protection et de contrôle. Il n'a constaté aucune lacune importante. Il a toutefois suggéré des améliorations mineures aux mécanismes de régie, aux modalités d'aménagement du territoire, aux communications et aux relations extérieures, à la gestion de projets et à l'approvisionnement. La CCN a réagi par l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action de la gestion. En 2003, son service de vérification interne a répertorié et priorisé les risques et les stratégies d'atténuation connexes dans le contexte de la mise au point d'un plan triennal de vérification et d'évaluation.

### Recherche

Pour façonner ses programmes et évaluer les progrès accomplis, la CCN dépend d'un flux constant de renseignements précis, opportuns et pertinents qui sont acquis par des recherches. L'an dernier, l'accent a été mis sur les perceptions et les réactions. Tout spécialement, la CCN s'est penchée sur la perception que les habitants de la région de la capitale du Canada ont d'elle. Elle a étudié le degré de sensibilisation et de satisfaction des visiteurs à divers endroits (par exemple, la colline du Parlement, le Pavillon Canada-Monde, le réseau de sentiers récréatifs et la patinoire du canal Rideau). Elle a évalué les réactions à des initiatives, comme les panneaux d'interprétation des paysages urbains, et les points de vue sur sa nouvelle image de marque. Elle a mesuré l'incidence économique de festivals comme la fête du Canada de 2003 et comparé

O b j e c t i f :

Donner des conseils stratégiques, financiers et en ressources humaines à l'échelle de toute la CCN et fournir les outils et la compétence technologiques nécessaires au fonctionnement efficace et efficient de la société d'État.

BUDGET (S) : 24,7 MILLIONS  
DÉPENSES RÉELLES (S) : 25,1 MILLIONS



POURCENTAGE DES DÉPENSES DE LA CCN CONSACRÉES AU SECTEUR IV

Jouer le rôle d'intendant de la capitale en assurant la préservation, la protection et l'utilisation durable des biens naturels et construits du parc de la Gatineau, de la Ceinture de verdure et des

Plan d'action environnemental

Au cours du dernier exercice, la CCN a intégré la protection de l'environnement dans les plans de travail de chaque direction et a réalisé des travaux selon chacune des priorités établies dans le plan d'action environnemental. Elle a effectué des analyses à divers endroits, conformément aux lois québécoises, et constaté que tous les

GESTION ENVIRONNEMENTALE

INDICATEURS DE RENDMENT

RÉALISATIONS

Pendant la période de planification, la CCN continuera de mettre en œuvre son plan d'action environnemental

Cet objectif a été atteint. La CCN a pris des mesures dans chacun de ses quatre secteurs prioritaires : les sites contaminés, la qualité de l'eau, les réservoirs de stockage de carburant et les évaluations environnementales.

Cet objectif a été atteint. À la fin de 2003-2004, tous les sites à priorité moyenne et élevée avaient été évalués. En outre, 24 p. 100 des sites à faible priorité ont été évalués, l'objectif étant d'avoir terminé l'évaluation de 40 p. 100 des sites à faible priorité d'ici la fin de 2004-2005.

D'ici 2004-2005, elle aura également évalué 60 p. 100 de ses sites à

D'ici la fin de 2006-2007, la CCN aura terminé les vérifications de tous les réservoirs de stockage de carburant connus situés sur ses terrains.

L'échéancier de réalisation de cet objectif est respecté. Quinze vérifications de réservoirs de stockage de carburant ont été terminées durant 2003-2004. Des évaluations de vulnérabilité écologique ont été achevées pour des propriétés résidentielles afin de repérer les réservoirs de mazout de chauffage qui se trouvent dans des zones vulnérables, afin d'effectuer des inspections de niveau II en 2004-2005.

LE RETOUR DE L'ORME

échantillons prélevés au lac Leamy et dans le parc de la Gatineau respectaient les normes provinciales. Les échantillons d'eau potable étaient conformes aux exigences, sauf à quelques endroits isolés du parc de la Gatineau, où des mesures correctrices ont été prises. Par ailleurs, la CCN a procédé à une évaluation de la menace et des risques pour la station de traitement d'eau du lac Philippe. Bien que celle-ci et ses processus soient « très satisfaisants », la CCN a donné suite à diverses recommandations. Les travaux continuent sur la mise en œuvre du Programme de gestion des sites contaminés. Des évaluations environnementales de sites et des évaluations des risques ont aussi été terminées selon l'échéancier prévu dans l'ensemble du projet de réaménagement des plaines LeBreton. Les rapports d'examen préalable concernant la construction de la rue Fleet (avec les services publics et autres qui sont connexes) et le nouveau Musée canadien de la guerre ont été approuvés à l'interne. Le ministère des Pêches et des Océans a approuvé le rapport d'examen préalable relatif à la construction de la rue Wellington.

Au fil des ans, la CCN a continué de planter et de garder en vie des ormes malgré la maladie hollandaise de

l'orme, mais la tâche n'a pas été facile. Au cours du dernier exercice, la

campagne de lutte contre la maladie a engendré des résultats très positifs, avec une réduction de 40 p. 100 du nombre d'arbres enlevés et de preuves de la

maladie. En même temps, des recherches réalisées aux États-Unis ont finalement abouti à la culture d'un orme résistant aux maladies. Bien que celui-ci ne soit pas encore commercialement disponible, la CCN a déjà commencé à importer et à planter la nouvelle variété, baptisée *la capitale du Canada*.

Gérer une gamme appropriée de services de parcs et d'installations récréatives en plein air pour permettre aux visiteurs de profiter des espaces verts de la capitale et faire la promotion et l'animation

### Sentiers récréatifs

Tout au long de son histoire, la CCN s'est affairée à préserver les berges de la capitale. Depuis les années 1970, elle les rend accessibles par un vaste réseau de sentiers récréatifs long de 170 kilomètres. Au cours du dernier exercice, la CCN a commencé le processus de mise à jour du plan stratégique conçu pour ces sentiers. Elle veut à la fois consolider et améliorer ceux-ci pour assurer le respect des normes de conception établies en fonction de fins multiples (p. ex., la largeur et l'accessibilité universelle des sentiers) et pour mieux tirer profit des panoramas pittoresques. Certains sentiers ont été remis en état (à l'arborescences, dans le parc Rockcliffe et le long des rivières Rideau et des Outaouais.). Le dossier de ces sentiers est historiquement bon au chapitre de la sécurité. Néanmoins, la CCN a réagi à l'agression tragique d'un cycliste sur un sentier en 2003 en élaborant un plan d'action en matière de sécurité, qui est en cours de mise en œuvre après avoir fait l'objet de discussions lors d'un forum sur la sécurité publique. Le plan prévoit l'établissement de comités de liaison avec les services policiers et des dispositions visant à améliorer les communications et la signalisation relatives à la sécurité.

### Patinoire du canal Rideau

Tout en étant un lieu du patrimoine, le canal Rideau bénéficie d'une réputation internationale pour la superbe expérience de plein air qu'il propose. En outre, depuis les premières tentatives de déneigement de la glace réalisées par la CCN en 1971, il a acquis une renommée mondiale à titre de plus longue patinoire de la planète. Les touristes se rendent dans la capitale du Canada l'hiver pour éprouver la joie de patiner dehors sur de la glace naturelle. En outre, grâce au Bal de Neige, lancé par la CCN en 1979, ils se renseignent sur le pays et sa culture nordique. Lors du Bal de Neige de 2004, de nouvelles initiatives d'interprétation historique ont été présentées au Centre national des Arts (où la gare de triage se trouvait autrefois) et au lac Dow (le grand marais Dow avant l'arrivée des constructeurs du canal).

Avec ses 36 131 hectares de montagnes, de forêts et de lacs au seuil de la capitale urbaine, le parc de la Gatineau est le plus grand bien immobilier de la CCN. Étant donné son important rôle symbolique dans la capitale, où il représente un paysage canadien majeur (le Bouclier canadien), il est le seul parc fédéral du pays à être géré hors du réseau de Parcs Canada. Durant le dernier exercice, le Centre des visiteurs du parc de la Gatineau a desservi 48 000 personnes, dont environ 12 000 qui l'ont envahi en quelques jours à peine lors du Coloris automnal. Selon les sondages sur la satisfaction des utilisateurs, 91 p. 100 des visiteurs se sont dits heureux ou très heureux des services.

### Parc de la Gatineau

- D'ici la fin de 2005-2006, la CCN
- a. améliorera la patinoire du canal Rideau en :
    - (augmenter le nombre de patinoires, rélocaliser l'infrastructure afin de réduire la capacité du site);
  - b. mettront en valeur la patinoire (amélioration des produits, meilleure qualité d'un nouveau chèque, développement d'aires de repos améliorées, marketing ciblé comme le slogan « la plus longue patinoire », meilleures possibilités de réalisation de recettes);
  - c. en aménageant le lac Dow de façon à ce qu'il soit une porte d'accès principale sur la patinoire (création de produits : le côté des glaces, programmation) et en augmentant la participation des intervenants locaux.

Les progrès ont été réalisés vers l'atteinte de cet objectif à long terme. Un sondage de recherche a été réalisé pour obtenir les profils des utilisateurs des sentiers récréatifs, profils qui serviront à évaluer les données répétées des années à la mesure du rendement et à la mise à jour du plan stratégique de 1994.

La CCN a respecté les objectifs concernant tous les projets d'amélioration et de nouvelle construction qui avaient été prévus pour les sentiers en 2003-2004. Dix kilomètres de sentiers ont été remis en état (arborescences, rivière Rideau, du chemin Smyth à la rue Bank, rivière des Outaouais, de la promenade Island Park à l'avenue New Orchard, Rockcliffe, de la rue Princess à la rue Lisgar, le lien entre les tronçons nord et sud du parc Jacques-Cartier a été achevé. Les travaux se sont poursuivis pour les tronçons de la rue Laurier (Bathurst), du CNA et de la promenade Suisse ainsi que pour un tronçon le long du ruisseau Green qui traverse les installations de soccer Horner's Yes, à Blackburn Horner's.

Un nouveau site Web sur le cyclisme a été conçu en vue de son lancement au début de 2004-2005. Un plan d'action en matière de sécurité est en cours de mise en œuvre.

- a. La CCN respecte l'échelle prévue pour ce qui est de l'amélioration des installations de la patinoire. En plus d'effectuer de nombreux travaux de modernisation du réseau de collecte des eaux d'orage et des égouts, la CCN a augmenté le nombre de patinoires durant les périodes de pointe.
- b. Le nouveau logo de la CCN a été intégré dans tous les nouveaux panneaux de signalisation. L'expérience proposée par le Bal de Neige a été améliorée par des éléments d'interprétation qui décrivent les racines du canal Rideau.
- c. La création de deux pôles d'attraction (le côté des glaces et l'expérience nordique) au lac Dow durant la saison d'enneigement a été améliorée par le côté des glaces et l'expérience proposée par le Bal de Neige a été améliorée par des éléments d'interprétation qui décrivent les racines du canal Rideau.



## INDICATEURS DE RENDEMENT

## RÉALISATIONS

- La CCN préparera et appliquera les règlements et les ententes suivants afin d'assurer la protection et la gestion des terrains de la CCN :
- a. En 2003-2004, la CCN conclura une entente avec la Gendarmerie royale du Canada (GRC) en ce qui concerne le niveau de services sur ses terrains.
  - b. En 2003-2004, la CCN terminera son examen du Règlement sur les propriétés de la Commission de la Capitale nationale et la circulation sur ces dernières et confirmera si une révision complète est nécessaire.
  - c. D'ici 2005-2006, elle aura appliqué, au besoin, la version révisée du Règlement sur les propriétés de la Commission de la Capitale nationale et la circulation sur ces dernières.
- D'ici la fin de 2003-2004, la CCN terminera le plan de mise en service et de gestion du point Champlain.
- Au cours de 2003-2004, la CCN cherchera à obtenir un financement des immobilisations supplémentaire pour les résidences officielles afin de continuer à mettre en œuvre son plan de gestion du cycle de vie de dix ans relatif aux résidences officielles (1999-2009).
- Durant la période de planification, et sous réserve d'une approbation du financement des immobilisations, la CCN apportera des améliorations prioritaires aux résidences officielles, ayant trait à la santé et à la sécurité et à la gestion du cycle de vie, entre autres :
- a. on résoudra les problèmes des locaux à bureaux à Rideau Hall d'ici la fin de 2005-2006, ce qui comprendra l'achèvement de la restauration de l'édifice de l'écure d'ici 2003-2004 et des améliorations liées à la santé et à la sécurité dans la résidence principale d'ici la fin de 2005-2006.
  - b. on améliorera les systèmes de détection d'incendie, on installera des systèmes d'extinction d'incendie et on résoudra les problèmes d'accessibilité universelle aux résidences
  - c. on concevra et mettra en œuvre des projets d'infrastructure et de gestion du cycle de vie des biens, touchant notamment la réaction des édifices (c.-à-d. les fenêtres, les portes, les toits, les fondations, les systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation), les travaux sur les terrains et les travaux d'aménagement paysager ainsi que le renouvellement du cycle de vie (intérieur).
- D'ici la fin de 2005-2006, la CCN mettra en œuvre les principaux éléments du Système intégré d'information sur la gestion des biens, dans l'ordre suivant :
- a. pendant 2003-2004, la mise en œuvre des gabarits et les éléments d'inventaire du module des ententes sera terminée;
  - b. pendant 2003-2004, la portée du module de gestion du cycle de vie sera mise en application. D'ici la fin de 2005-2006, le programme d'inspection des biens se rapportant aux structures et aux édifices particuliers (ports, barrages, stations de relèvement, murs de soutènement) sera mis en œuvre et évolue;
  - c. pendant 2003-2004, l'étape de la mise en service de tous les projets du Programme plurimodal des immobilisations (PPI) sera officialisée, et le processus sera mis en œuvre;
  - d. pendant 2003-2004, on achèvera la portée du projet du module concernant l'environnement. La mise en œuvre sera terminée en 2004-2005.
- En 2003-2004, la CCN conclura une entente avec la Ville d'Ottawa pour l'entretien conjoint du boulevard de la Confédération.
- En 2003-2004, on élaborera une politique sur les frais d'utilisation et, en 2004-2005, on établira, en fonction de celle-ci, une stratégie révisée de mise en œuvre du programme de frais d'utilisation.
- La CCN attendra les objectifs de recettes suivants pendant la période de planification :
- a. des recettes de la location de biens à usage locatif :
    - en 2003-2004, 13 000 000 \$
    - en 2004-2005, 13 000 000 \$
    - en 2005-2006, 10 800 000 \$
    - en 2006-2007, 10 700 000 \$
    - en 2007-2008, 10 700 000 \$
  - b. des recettes de baux d'aménagement totalisant 715 000 \$ durant la période de trois ans, de 2005-2006 à 2007-2008
  - c. des recettes annuelles de 6 000 000 \$ provenant de l'allocation de terrains.
- d. les recettes provenant des services et des permis d'occupation : 713 000 \$ pour 2003-2004; 750 000 \$ pour 2004-2005 à 2007-2008 annuellement.

- En 2003-2004, l'objectif concernant les recettes de location a été dépassé de 14 p. 100. Les recettes se sont chiffrées à 14,8 millions de dollars.
- En 2003-2004, l'objectif concernant les recettes de location a été dépassé de 14 p. 100. Les recettes se sont chiffrées à 14,8 millions de dollars.
- Le premier objectif a été atteint et la CCN devrait réaliser le second selon l'échéancier prévu. Une politique sur les frais d'utilisation a été adoptée et une grille d'évaluation a été élaborée pour les projets potentiels. Un modèle de frais d'utilisation a été mis au point pour le parc de la Gatineau et les consultations publiques sont prévues pour 2004-2005.
- La CCN continue d'attendre la conclusion d'une entente officielle avec la Ville d'Ottawa, mais le partage des coûts est déjà commencé.
- Le premier objectif a été atteint et la CCN devrait réaliser le second selon l'échéancier prévu. Une politique sur les frais d'utilisation a été adoptée et une grille d'évaluation a été élaborée pour les projets potentiels. Un modèle de frais d'utilisation a été mis au point pour le parc de la Gatineau et les consultations publiques sont prévues pour 2004-2005.
- a. Cet objectif pratiquement été atteint. Tous les gabarits français et anglais ont été achevés. La première phase du sous-module consacré à l'inventaire des ententes a été mise en œuvre et la deuxième phase a été mise à l'essai.
  - b. Le module de gestion du cycle de vie a été mis en œuvre et ses utilisateurs ont été formés. Les données géographiques qui soutiennent l'application ont été intégrées dans la base de données du Système d'information géographique. Les inspections prévues pour 2003-2004 ont pratiquement été achevées.
  - c. Cet objectif a été atteint. Les lignes directrices relatives à la mise en service de tous les projets du PPI ont été achevées et des séances d'information ont été données.
  - d. On a achevé la rédaction des portées consacrées à la portée de haut niveau et aux besoins des utilisateurs.
- La CCN continue d'attendre la conclusion d'une entente officielle avec la Ville d'Ottawa, mais le partage des coûts est déjà commencé.

- En 2003-2004, l'objectif concernant les recettes de location a été dépassé de 14 p. 100. Les recettes se sont chiffrées à 14,8 millions de dollars.
- En 2003-2004, l'objectif concernant les recettes de location a été dépassé de 14 p. 100. Les recettes se sont chiffrées à 14,8 millions de dollars.
- Le premier objectif a été atteint et la CCN devrait réaliser le second selon l'échéancier prévu. Une politique sur les frais d'utilisation a été adoptée et une grille d'évaluation a été élaborée pour les projets potentiels. Un modèle de frais d'utilisation a été mis au point pour le parc de la Gatineau et les consultations publiques sont prévues pour 2004-2005.
- La CCN continue d'attendre la conclusion d'une entente officielle avec la Ville d'Ottawa, mais le partage des coûts est déjà commencé.
- Le premier objectif a été atteint et la CCN devrait réaliser le second selon l'échéancier prévu. Une politique sur les frais d'utilisation a été adoptée et une grille d'évaluation a été élaborée pour les projets potentiels. Un modèle de frais d'utilisation a été mis au point pour le parc de la Gatineau et les consultations publiques sont prévues pour 2004-2005.
- a. Cet objectif pratiquement été atteint. Tous les gabarits français et anglais ont été achevés. La première phase du sous-module consacré à l'inventaire des ententes a été mise en œuvre et la deuxième phase a été mise à l'essai.
  - b. Le module de gestion du cycle de vie a été mis en œuvre et ses utilisateurs ont été formés. Les données géographiques qui soutiennent l'application ont été intégrées dans la base de données du Système d'information géographique. Les inspections prévues pour 2003-2004 ont pratiquement été achevées.
  - c. Cet objectif a été atteint. Les lignes directrices relatives à la mise en service de tous les projets du PPI ont été achevées et des séances d'information ont été données.
  - d. On a achevé la rédaction des portées consacrées à la portée de haut niveau et aux besoins des utilisateurs.
- La CCN continue d'attendre la conclusion d'une entente officielle avec la Ville d'Ottawa, mais le partage des coûts est déjà commencé.

# Gestion des terrains et des biens

## Stratégie

Protéger les terrains naturels et les constructions grâce à des programmes rentables d'entretien, de gestion, d'aménagement et de réfection et à l'application de normes et d'un service de qualité appropriés.

## Gestion et protection des biens

À titre de propriétaire et de gestionnaire de centaines de kilomètres carrés de terrains dans la RCN ainsi que de nombreux édifices, routes et ponts, la CCN est responsable d'une longue liste de réparations annuelles et de coûts de réfection. Au cours du dernier exercice, comme toujours, la société d'État a géré et protégé ces biens en respectant des normes acceptables de qualité par l'application stricte de politiques et de règlements et par le truchement d'un programme de gestion du cycle de vie et de remise en état (le Programme plurianuel des immobilisations). Depuis la commercialisation des services en 1995, la CCN a réalisé une grande partie de son programme non par ses employés, mais par le truchement de marchés de services qui sont renouvelés périodiquement.

## Sécurité publique

La CCN assure la sécurité publique sur ses terrains par divers règlements, qui sont assujettis à une révision périodique, et par des ententes avec des organismes d'application de la loi. Par exemple, le *Règlement sur les propriétés de la Commission de la Capitale nationale et la circulation sur ces dernières* contrôle les modalités d'utilisation des véhicules sur les terrains de la CCN et la réaction aux problèmes de vandalisme et de violence. En 2003-2004, l'organisme a examiné ce règlement pour voir si des révisions s'imposaient à la lumière d'événements récents et de l'évolution de la situation. Il a été décidé d'aller de l'avant avec une refonte intégrale.

## Résidences officielles

Dans la région de la capitale du Canada, il y a six résidences officielles, dont certains des édifices du patrimoine les plus importants des environs. Elles servent non seulement de maisons pour de hauts dignitaires du pays, dont la gouverneure générale et le premier ministre, mais aussi de lieux où se tiennent des cérémonies de la vie publique. En 1986, la CCN a pris la relève de Travaux publics Canada comme organisme chargé de la gestion immobilière, des services de conservation et de décoration intérieure, de la planification à long terme des travaux d'immobilisations et des activités d'entretien des terrains et des serres des résidences officielles. En 2003-2004, la CCN a continué de recourir à un financement d'immobilisations temporaire pour appliquer un plan de gestion du cycle de vie visant à restaurer et à entretenir ces édifices en tenant compte de leur importance culturelle. En même temps, elle a poursuivi ses pressions auprès du gouvernement fédéral afin d'obtenir un financement permanent et à long terme qui lui permette de respecter ses engagements.

## PRIX

Les associations professionnelles aident au maintien de normes élevées en

conscience. Le personnel chargé de la

gestion des biens immobiliers a reçu un

nombre impressionnant de 13 prix de tels

organismes depuis 1995. Le plus récent,

obtenu en 2003-2004, est un Grand Prix

du tourisme québécois. Le réseau de

sentiers hivernaux du parc de la Gatineau

a été lauréat argent dans la catégorie

Tourisme de plein air et d'aventure.

## Système intégré d'information sur la gestion des biens (SIIGB)

À titre de propriétaire de divers types de biens (routes, ponts, édifices, etc.), la CCN est responsable d'une gamme complexe de tâches de gestion. Pour que les gestionnaires aient accès à des renseignements précis et à jour afin de soutenir la gestion des biens, l'organisme a fait appel à la technologie. Le SIIGB fournit de l'information actualisée sur le portefeuille de biens mobiliers et immobiliers de la CCN, les exigences relatives au cycle de vie de ces biens, les ententes relatives à la propriété et à d'autres sujets, et les évaluations et enjeux environnementaux. La CCN travaille depuis plusieurs années à la mise au point intégrale du SIIGB. À la fin de l'exercice, elle avait pratiquement terminé les modules sur les ententes et sur la gestion du cycle de vie. Les travaux se poursuivront en 2004-2005 pour l'achèvement du dernier module, celui consacré à la gestion environnementale.

## Production de recettes

La CCN est un grand propriétaire foncier dont les biens lui font encourir des coûts fixes considérables, y compris le versement aux municipalités de paiement tenant lieu d'impôts. Les coûts augmentent tant à cause de l'inflation et les crédits parlementaires étant moindres qu'il y a dix ans, la CCN a dû affronter un manque croissant au chapitre du financement. Pour ce qui a trait au financement en immobilisations, l'organisme a, au cours des dernières années, allié des biens excédentaires qui ne contribuent pas à la réalisation du mandat national. Cependant, la quantité de ces derniers est limitée. La CCN a aussi produit davantage de recettes elle-même par la conclusion de contrats de location pour plus de 700 propriétés, l'obtention de commandes, des activités de marchandisage et des frais d'utilisation visant à couvrir les déficits de fonctionnement. Lors du dernier exercice, la CCN a mis en œuvre un plan d'augmentation du potentiel de ses biens à produire des recettes. Elle a élaboré des programmes de marchand- disage pour des événements comme la fête du Canada et le Bal de Neige.

Revitailisation de la rue Sparks

Pour ramener la vie commerciale et résidentielle sur la rue Sparks et préserver son patrimoine, le gouvernement fédéral a attribué des fonds à la CCN, qui a réagi en consolidant la propriété des biens situés du côté sud entre les rues Metcalfe et O'Connor. L'accent sera maintenant mis sur la réalisation de l'aménagement à usages mixtes, tout en protégeant certaines caractéristiques patrimoniales.

REVITALISATION DU CŒUR DE LA CAPITALÉ

INDICATEURS DE RENDEMENT

- a. À l'été 2003, la CCN terminera la construction de la déviation routière de la promenade de l'Ouvroir.
- b. Au cours de 2003-2004, la CCN continuera la vente des blocs O, U et T.
- c. La phase I du processus d'appel d'offres a été lancée. Des lignes directrices de conception ont été publiées afin d'assurer la compatibilité de l'aménagement global avec le concept du pion directeur établi pour la collectivité des plaines LeBreton. La vente devrait être réalisée en 2004-2005.
- d. À la fin de 2004-2005, la CCN terminera la construction du boulevard LeBreton.
- e. À la fin de 2004-2005, tous les services d'infrastructure du site du Musée canadien de la guerre seront terminés.
- f. « La Plaine », un parc de la capitale de 3,4 hectares, sera terminée et prête à l'utilisation au début de 2005-2006.

Un bail a été émis pour l'aménagement, par le secteur privé, d'un complexe à usages mixtes au 131, rue Queen. Le promoteur est en train de demander à la Ville les permis de construire nécessaires. La CCN est en train de préparer, dans le contexte d'un portefeuille public-privé, l'aménagement d'un complexe commercial et résidentiel sur la propriété Canlands "A" (côté sud de la rue Sparks, près de la rue Metcalfe).

LUTTE CONTRE LES MALADIES

Bien que quelques-unes seulement des 27 espèces de moustiques du Canada soient des vecteurs du virus du Nil occidental, il est important de continuer à surveiller les moustiques afin de prévenir la transmission de la maladie.

celui-ci risque d'être mortelle et la CCN la prend au sérieux. Au cours de l'exercice, elle a coordonné avec la Ville d'Ottawa deux épidémiologies de larvicide dans les puits, lieux de reproduction et éviter la métamorphose des larves en adultes. Le larvicide employé est le méthoprène, hormone synthétique d'insecte peu toxique qui ne persiste pas dans l'environnement. Par ailleurs, la CCN a évalué les aires de reproduction, affiché des renseignements au début des sentiers et montré à son propre personnel et aux entrepreneurs comment éviter l'exposition au virus. Le programme se poursuivra.

Réaménagement des boulevards Saint-Laurent et Maisonneuve

L'un des principaux projets prévus dans le Plan de la capitale du Canada est la création d'une avenue paysagère qui relierait le parc de la Gatineau au cœur de la capitale. Au cours de l'année, la CCN s'est unie fréquemment avec la Ville de Gatineau pour planifier le projet. Une entente de partage des coûts a été conclue en mars 2004 pour la première phase des travaux (sur le boulevard Saint-Laurent, de la rue Laurier au boulevard Maisonneuve, et sur le boulevard Maisonneuve, du boulevard Sacré-Cœur à la rue Elisabeth-Bruyère).



La terre se trouve à l'origine. La CCN est le plus grand propriétaire foncier de la région de la capitale du Canada. Elle contrôle directement quelque 10 p. 100 du territoire et un portefeuille immobilier qui comprend des ponts, des routes, des édifices, des parcs et bien d'autres choses encore. En tant que telle, elle joue un vaste rôle de « gestionnaire de projet ». Pour accomplir ses travaux — pour créer de magnifiques espaces publics, protéger la sécurité publique et promouvoir l'accès — la CCN applique les meilleurs principes de gestion du cycle de vie.

## Revitailisation du cœur de la capitale

### Stratégie

S'acquitter du rôle de « bâtisseur de la capitale » en revitalisant le secteur du cœur de la capitale.

### Plaines Lebreton

Dégagées durant les années 1960 en vue d'un réaménagement, les plaines Lebreton sont demeurées pratiquement désertées pendant plus de 40 ans, jusqu'à ce que, grâce à une initiative dirigée par la CCN, les trois propriétaires des lieux (le gouvernement fédéral, l'administration régionale et la Ville) s'entendent sur un plan original qui vise à redonner vie et vigueur à ce site précieux. Le plan prévoit des parcs (quelque 40 p. 100 de l'emplacement) associés à des projets à vocation publique et à des initiatives d'aménagement résidentiel et commercial. Depuis 2002, année de la première pellette de terre pour le nouveau Musée canadien de la guerre, les progrès ont été rapides sur les plaines Lebreton. Aujourd'hui, les automobilistes qui empruntent la déviation routière de la promenade de l'Outaouais en direction sud peuvent voir les murs de l'immeuble en train de s'ériger et le matériel servant à nettoyer ou à enlever le sol contaminé par des décennies d'usage industriel. Le remédèlement a été achevé l'an dernier pour la partie nord du site (autour de la promenade et du Musée) et il se poursuit ailleurs. La prochaine étape consiste à faire appel à un promoteur immobilier qualifié pour la transformation, en quartier de premier plan dans la capitale, du secteur situé juste au sud de la rue Wellington et à l'est de la rue Booth. La CCN a lancé une demande de manifestations d'intérêt et de qualifications pour la première phase de l'aménagement. Au début de 2004-2005, elle a établi une liste restreinte des promoteurs qualifiés.

## SAISON RECORD SUR LE CANAL RIDEAU

Longue de 7,8 kilomètres, la patinoire du canal Rideau propose quelque 166 000 mètres carrés de glace naturelle aux patineurs, qui se sont chiffrés à 1,7 million au cours de la dernière saison et dont près du tiers visitaient la patinoire à établi, au cours de sa 34<sup>e</sup> saison, un nouveau record de 46 jours consécutifs de patinage sur une glace à l'état superbe. Le record précédent de 43 jours datait de

# GESTION ET AMÉNAGEMENT DES BÂTIMENTS IMMOBILIERS

## Objectifs :

1. Fournir des occasions d'améliorer les riches patrimoine culturel et milieu naturel de la RCN.
2. Optimiser l'apport des terrains et des bâtiments à l'appui des programmes et du mandat de la CCN.
3. Gérer l'actif et le passif environnementaux d'une manière durable et responsable.

BUDGET (\$) : 67,6 MILLIONS  
DÉPENSES RÉELLES (\$) : 69,0 MILLIONS



POURCENTAGE DES DÉPENSES DE LA CCN CONSACRÉES AU SECTEUR III

# Planification en

## matière de transport

### Stratégies

Mettre en place et harmoniser des stratégies et des programmes fédéraux qui auront des répercussions sur le transport urbain dans la RCN, tout en veillant à ce que les buts et les objectifs fédéraux soient atteints. Participer à des études conjointes avec les partenaires provinciaux et municipaux afin de régler les problèmes relatifs au transport interprovincial et municipal dans la RCN.

### PLANIFICATION EN MATIÈRE DE TRANSPORT

#### INDICATEURS DE RENDEMENT

L'atteinte de cet objectif a été reportée en 2004-2005 pour permettre de consulter davantage les intervenants sur les enjeux relatifs au transport urbain dans la RCN.

Au début de 2003-2004, la CCN mettra un terme à l'Initiative stratégique en matière de transport qui définira son rôle dans le domaine du transport et établira des stratégies pour aider à résoudre les problèmes à ce sujet dans la RCN.

Au début de 2004-2005, la CCN, en collaboration avec les villes d'Ottawa et de Gatineau et avec OC Transpo et la Société de transport de l'Outaouais, aura terminé une étude conjointe sur le transport interprovincial au cœur de la RCN, étude visant à déterminer les possibilités les plus réalistes relativement à la technologie, à l'emploi et à l'intégration urbaine.

D'ici la fin de 2007-2008, la CCN, en collaboration avec les villes d'Ottawa et de Gatineau et avec les provinces de l'Ontario et du Québec, ainsi qu'avec d'autres intervenants intéressés, aura terminé les études environnementales requises, y compris les plans architecturaux détaillés, pour la construction de deux nouveaux ponts dans la RCN, l'un à l'est et l'autre à l'ouest.

### Dans l'intérêt national

La CCN est la seule autorité chargée de la planification de la région de la capitale du Canada qui possède une compétence à la fois en Ontario et au Québec et dont l'intérêt prescrit par la loi est l'unification de la zone en une seule région. En outre, à titre de représentant fédéral principal, elle assure la direction de l'élaboration d'un document — l'Initiative stratégique en matière de transport — qui précisera les intérêts fédéraux et, en particulier, le rôle de la CCN dans la planification du transport dans la région de la capitale du Canada. En 2003-2004, la CCN a continué de rencontrer des partenaires municipaux et provinciaux pour répondre aux besoins futurs en matière de transport, plus précisément la construction de deux nouveaux ponts interprovinciaux, la construction d'une route périphérique en Ontario pour éloigner du cœur la circulation intense et l'introduction d'un réseau de train léger sur rail pour les déplacements des banlieusards vers le centre de la capitale.

## POUR L'EXCELLENCE EN AMÉNAGEMENT PAYSAGER

L'an dernier a été une année record au chapitre des prix. L'Association des architectes paysagistes du Canada en a remis trois prix prestigieux à la CCN :

*Le prix Mérieux national, pour la Stratégie de gestion et de conservation du paysage culturel du domaine*

*Le prix Citation nationale, pour les Lignes directrices sur l'aménagement et la gestion du paysage de Rideau Hall*

*Le prix Mérieux régional pour les travaux réalisés sur le boulevard de la Confédération (portail Sussex et avant-cour de Rideau Hall)*



# Pouvoir conféré par la loi

## Stratégie

Appliquer les lois, les politiques et les plans fédéraux afin de protéger et d'améliorer les milieux bâtis et naturels de la RCN, au moyen du processus d'approbation fédérale de l'utilisation du sol, des transactions immobilières et du design.

## Approbations fédérales de l'utilisation du sol, des transactions immobilières et du design

La CCN a le pouvoir d'examiner toutes les propositions de l'administration fédérale visant la modification, la construction ou la démolition des biens de celle-ci dans la région de la capitale du Canada. En 2003-2004, 91 demandes relatives à l'utilisation des terrains ou à des transactions foncières ont été présentées et, dans 64 cas, une approbation a été accordée ou des dossiers ont été fermés. En outre, 49 projets majeurs de design ont été examinés, dont ceux du Musée du portrait du Canada, de l'Édifice judiciaire fédéral et du plan directeur du lieu historique national de la Ferme expérimentale centrale. Soixante-quatre projets mineurs de design ont été approuvés, notamment pour l'interprétation du paysage urbain du boulevard de la Confédération et l'aménagement de nouvelles barrières pour la voie d'accès au domaine Mackenzie-King.

## Collectifs archéologiques

## Paysages culturels

Des reliques de notre histoire sont enfouies dans le sol de la capitale. Certaines revoient la lumière du jour chaque fois qu'une pelle creuse la terre. Lors de ses activités de construction ou d'aménagement paysager, la CCN cherche et protège les trésors archéologiques. Les plaines LeBreton, secteur rasé lors de l'incendie de 1900, ont été très généreuses à cet égard. Des artefacts de ce site sont venus s'ajouter à ceux trouvés dans le parc Major's Hill et au lac Leamy. La CCN prévoit transférer ces fonds archéologiques à des responsables convenables dès que les sommes suffisantes auront été acquises et que des ententes auront été conclues.

trialisation au Canada.

Les Canadiennes et les Canadiens connaissent les concepts d'« édifice du patrimoine » et de « lieu historique ». La CCN est en train de mettre au point un concept plus récent dans la région de la capitale du Canada, celui de « paysage culturel », selon lequel un secteur au complet est si fortement associé à certains événements qu'il devient un trésor culturel en soi. Par exemple, le domaine McKay (Rideau Hall, New Edinburgh et l'ancienne zone industrielle à proximité des chutes Rideau) est un paysage culturel associé aux débuts de l'indus-

## POUVOIR CONFÉRÉ PAR LA LOI

### INDICATEURS DE RENDEMENT

### RÉALISATIONS

Pendant la période de planification, la CCN verra à établir un dépôt adéquat pour chacune des grandes collections d'objets patrimoniaux culturels. Les priorités seront la collection de la maison du Colonel By, les objets historiques du parc du Lac-Leamy et la collection des plaines LeBreton.

D'ici la fin 2003-2004, la CCN établira des critères et principes pour l'identification des principaux paysages culturels de la RCN.

Entre 2004 et 2008, la CCN déterminera les principaux sites culturels dans la RCN et élaborera une stratégie de gestion de ces ressources culturelles confiées à sa garde.

Des progrès ont été accomplis vers la réalisation de cet objectif à long terme. La collection du lac Leamy a été transférée au Musée canadien des civilisations. Des négociations se sont poursuivies avec l'Ontario et la Ville d'Ottawa au sujet d'autres collections.

L'ébauche des lignes directrices d'identification et d'évaluation des principaux paysages culturels de la région de la capitale est en cours de révision. La version définitive sera achevée en 2004-2005.

Cet objectif devrait être atteint au cours des cinq prochaines années.

## PARMI L'ÉLITE CANADIENNE

Ils font honneur à leur profession distincte et sont des piliers de longue date de la CCN. L'Ordre des urbanistes du Québec a remis le prix Hans Blumenfeld à François Lapointe, directeur de la Planification, pour son apport significatif au domaine de l'urbanisme au Québec. Pour sa part, l'Association des architectes-paysagistes de l'Ontario a rendu hommage à Gérald Lajuness, chef, Architecte-paysagiste, en lui remettant le prix de la pratique publique de 2004. Ces deux professionnels de haut niveau ont donné de nombreuses années à la région de la capitale du Canada et ont aidé à la transformer en objet de fierté nationale.

La rue Sparks est non seulement l'artère commerciale la plus ancienne et la plus importante de la capitale du Canada, elle constitue aussi la porte d'entrée de la colline du Parlement. En 2003-2004, la CCN a étudié les possibilités de programmation publique à cet endroit, compte tenu des installations et des modifications nécessaires à la transformation de cette rue historique en scène publique. En particulier, deux propositions préliminaires ont été examinées, l'ouverture de la rue pour créer une place et la facilitation de l'arrivée d'un plus grand nombre de gens par l'ajout d'un stationnement souterrain. On est parvenu à la conclusion que les avantages de la place et du parc de stationnement ne justifieraient pas la perturbation de ce secteur historique.

## UNE CONCEPTION EN OR

*La CCN a reçu une médaille d'or pour l'effet harmonieux et intégré de sa composition florale « La chute des Chaudières ».*

*En 2003, lors de la deuxième édition de la CCN, les plus saisissantes du monde novatrices et les plus saisissantes du monde récompenser les conceptions florales les plus discutées, échanger des trésors de sagesse et floraux de la planète s'y étaient réunis pour éminents concepteurs de jardins et designers ont eu lieu à Montréal en 2000. Les plus*

### Iles de la rivière des Outaouais

Ces éléments du projet de revitailisation ont donc été abandonnés.

À une époque, la rivière des Outaouais coulait librement autour des îles situées à la hauteur de la chute des Chaudières et des cérémonies religieuses dans les environs de la cascade. Cependant, pendant près de 200 ans, l'industrie a eu la mainmise sur les îles. La chute est redonner une vocation publique à ces belles îles, restaurer l'accès à la chute et, consciente de sa mission de représenter la diversité canadienne dans la capitale, soutenir un centre des peuples autochtones sur l'île Victoria.

### PLANIFICATION

#### INDICATEURS DE RENDEMENT

#### RÉALISATIONS

Au début de 2003-2004, la CCN aura élaboré l'Agenda 21 pour la capitale et obtenu l'approbation du conseil d'administration; le Plan de la capitale du Canada pourra alors être mis en œuvre.

D'ici la fin de 2006-2007, la CCN aura achevé tous les éléments du Plan directeur des terrains urbains, terminant ainsi le dernier des trois plans directeurs composant le Cadre de planification de la capitale de la CCN.

D'ici la fin de 2003-2004, à l'issue d'un processus de consultation, le Plan de secteur du cœur de la capitale sera terminé.

D'ici la fin de 2003-2004, la CCN terminera la mise à jour du Plan directeur du parc de la Gatineau.

Au début de 2003-2004, la CCN aura terminé les études de faisabilité de diligence raisonnable et de design pour le quadrilatère Métcalfe-O'Connor de la rue Sparks, pour l'analyse de la place et du parc de stationnement et pour finaliser les propositions pour l'ensemble du quadrilatère.

Au début de 2004-2005, en collaboration avec les bons intervenants et s'appuyant sur les travaux de planification du quadrilatère Métcalfe-O'Connor, la CCN aura terminé la planification détaillée de la revitailisation du mail de la rue Sparks, de la rue Elgin jusqu'à la rue Bank.

D'ici la fin de 2004-2005, en collaboration avec les villes d'Ottawa et de Gatineau et les intervenants intéressés au développement des îles, la CCN aura mis au point un plan stratégique définissant les propositions portant sur les îles pour ce qui est de la planification, de la programmation et du développement, ainsi qu'une stratégie d'exécution des propositions.

L'Agenda 21 pour la capitale a été approuvé par le conseil d'administration en avril 2003. Sa version définitive sera publiée en 2004-2005, après que les administrations municipales auront formulé leurs commentaires.

L'élaboration du Plan directeur des terrains urbains a été amorcée par la rédaction de l'ébauche d'un énoncé de vision, d'une description des rôles et d'un document sur les questions de fond et les options proposées.

L'atteinte de cet objectif a été reportée en 2004-2005. Une ébauche du Plan de secteur du cœur de la capitale a été rédigée après une série d'entrevues avec des porteurs et un atelier.

L'ensemble de cet objectif a été reporté en 2004-2005. Des ateliers ont été organisés et une ébauche de rapport a été rédigée et remise aux participants. Les consultations supplémentaires ont été retardées jusqu'à l'automne de 2004, afin d'accorder au groupe de travail plus de temps pour analyser les principaux enjeux.

Il a été décidé de ne pas aller de l'avant avec l'option de la place publique et du parc de stationnement, selon les résultats des études sur la diligence raisonnable et sur la faisabilité de design et à la suite des recommandations de l'étude sur la vocation de la rue Sparks, qui a été terminée durant 2003-2004. Le personnel de la CCN continuera de travailler avec des porteurs de l'extérieur aux fins de l'élaboration de propositions de rechange pour le quadrilatère.

L'ébauche du rapport de la phase I de l'étude sur la vocation et le rapport de la phase II sur la vision ont été achevés. Un protocole de mise en service sera élaboré avec des intervenants-dès plus tard ou cours de 2004-2005.

En 2003-2004, l'accent a été mis sur des concepts de design et de programmation, l'établissement des coûts, et des études justificatives pour un projet de centre outaouais. Il a aussi été placé sur la réalisation, avec des intervenants, de travaux préliminaires concernant la vision et l'aménagement des îles. Cependant, les discussions relatives à cet aménagement sont suspendues, dans l'attente d'une orientation du gouvernement.

Les plans constituent la fondation. À titre d'organisme de planification fédéral, la CCN est responsable de l'évolution de toutes les propriétés de cet ordre de gouvernement dans la région de la capitale du Canada. À l'instar de tous ses prédécesseurs depuis 1899, elle travaille avec soin, minutieusement et sans relâche à élaborer un cadre de planification qui crée une capitale digne des futures générations de Canadiennes et de Canadiens. Le Plan de la capitale du Canada, avec ses vastes politiques générales, se trouve au sommet de ce cadre, au-dessus de trois plans directeurs plus détaillés pour la Ceinture de verdure, le parc de la Gatineau et les terrains urbains, respectivement.

## Planification

### Stratégie : Planification

Positionner le Plan de la capitale du Canada comme la vision prédominante de l'aménagement futur de la région de la capitale du Canada et comme le cadre d'exécution de divers plans de soutien et stratégies de mise en œuvre.

### Agenda 21 pour la capitale — la prochaine étape

Ce plan concret — qui constitue ni plus ni moins qu'un plan détaillé de la capitale de l'avenir — représente la prochaine étape du processus de planification. Le Plan de la capitale du Canada (1999) est un plan de politique générale dont les principes s'inscrivent dans une vision de haut niveau de la capitale du XXI<sup>e</sup> siècle. L'Agenda 21 pour la capitale est un plan parallèle de mise en œuvre qui montre comment cette vision sera concrétisée au cours des 50 prochaines années.

### Plan directeur des terrains urbains

La carte de la région de la capitale du Canada est dominée par deux grandes masses vertes, au nord et au sud respectivement, qui représentent plus de 50 000 hectares de terres protégées que la CCN possède et gère. Par comparaison, les avoirs immobiliers éparpillés que celle-ci détient en ville sont vraiment modestes. Cependant, ces terrains urbains (des parcs, des promenades, des sentiers récréatifs, des édifices du patrimoine, des ponts et des routes) sont à la fois très visibles et extrêmement précieux sur le plan symbolique. En 2003-2004, la classe politique locale et le personnel de 13 organismes fédéraux et des villes d'Ottawa et de Gatineau ont été mis au courant de l'évolution du Plan directeur des terrains urbains. D'autres consultations sont prévues pour l'exercice à venir.

### Plan de secteur du cœur de la capitale

La CCN a poursuivi la mise au point du Plan de secteur du cœur de la capitale, plan détaillé pour le centre de la capitale qui constitue un volet du Plan directeur des terrains urbains, en cours d'élaboration. La consultation constitue un élément fondamental de la planification, mais elle prend parfois plus de temps que prévu. Les constatations découlant des consultations et des réunions avec les partenaires ont été présentées au Comité tripartite de planification de la capitale nationale (qui rassemble le président de la CCN et les maires d'Ottawa et de Gatineau), avec le Plan intégré de la rivière des Outaouais. La CCN a aussi terminé la Stratégie de la conception urbaine du centre-ville d'Ottawa et l'a présentée à la Ville.

### Mise à jour du Plan directeur du parc de la Gatineau

Aire de conservation de 36 131 hectares au seul même de la capitale urbaine, le parc de la Gatineau est une ressource naturelle très précieuse. Toutefois, tandis que la population accroit sa demande d'activités récréatives de plein air, les planificateurs doivent relever le défi d'assurer l'équilibre entre l'utilisation publique et la conservation. Le mécanisme d'équilibre est le Plan directeur du parc de la Gatineau, dont la dernière révision date de 1990. Beaucoup a changé depuis, notamment le transfert à un entrepreneur de la responsabilité de l'entretien du parc et la parution, en 1999, du Plan de la capitale du Canada. En 2003-2004, la CCN a examiné le Plan directeur du parc de la Gatineau à la lumière des nouvelles politiques et des événements de la dernière décennie. Des progrès considérables ont été accomplis, surtout aux chapitres des ateliers internes et des rencontres avec les groupes d'intérêts et les intervenants, mais l'accent est toujours placé sur une consultation publique approfondie, ce qui a retardé au prochain exercice l'achèvement de l'examen.



# PLANIFICATION DE LA RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE

## Objets :

1. En collaboration avec d'autres autorités compétentes en matière de planification, planifier l'orientation, l'usage et l'aménagement des terrains fédéraux dans la RCN afin que leur évolution soit cohérente avec l'image et le caractère de la capitale, et la qualité de vie qu'elle offre.
2. Coordonner l'aménagement et faire en sorte que les utilisations, les plans et les conceptions des terrains fédéraux de la RCN correspondent à leur signification à l'échelle nationale et tiennent compte du milieu naturel et du patrimoine.

BUDGET (S) : 1,9 MILLION  
DÉPENSES RÉELLES (S) : 1,9 MILLION

1,6%

POURCENTAGE DES DÉPENSES DE LA CCN CONSACRÉES AU SECTEUR II

Poursuivre les occasions viables de commandite et de marchand-  
disage et en concevoir de nouvelles.

Marchandisage

La CCN travaille fort pour réduire sa dépendance envers les crédits parlementaires. La vente de produits axés sur les programmes représente un filon prometteur pour la production de recettes. Dans ce contexte, l'exercice 2003-2004 a été une année marquante. Un plan de marchandisage a été conçu dont la version définitive sera terminée en 2004-2005. Ont été mises en place des ententes de vente en gros et de licences, la plus importante étant un partenariat de trois ans avec les chaînes de la Compagnie de la Baie d'Hudson (450 magasins à l'échelle nationale). Les ventes devaient augmenter considérablement au cours de la prochaine année.

BANNIÈRES AU VENT

Avec des bannières hautes en couleur installées le long du boulevard de la Confédération, la CCN a rendu hommage à la Bibliothèque nationale du Canada, qui célébrait son cinquantième en 2003 et qui, depuis un demi-siècle, préserve et met à la disposition de la population canadienne le patrimoine publié du pays. Lancé en 1992, le programme de bannières donne à la CCN la chance d'utiliser la vaste esplanade du boulevard de la Confédération pour la présentation de symboles nationaux. Les bannières de l'an dernier étaient ornées du logo distinctif de la Bibliothèque et d'un visage stylisé ressemblant à un livre.

Au cours de la période de planification, la CCN créera de nouveaux partenariats avec des firmes de marketing, des détaillants nationaux et des commanditaires.	D'ici la fin de 2004-2005, la CCN augmentera ses recettes de 15 p. 100, par rapport à celles de 2002-2003, grâce à l'élargissement de partenariats de commandite, de marchandisage et de marketing.	Le nombre de points de vente qui distribuent ses produits en signant des ententes de vente en gros et de licences.
Bien qu'aucun nouveau partenariat n'ait été mis en œuvre en 2003-2004, une entente a été conclue avec la Compagnie de la Baie d'Hudson pour ajouter les magasins La Baie et Déco Découverte à ceux de la chaîne Zellers en 2004-2005.	Les recettes réalisées en 2003-2004 ont équivalu à celles de 2002-2003, soit 2,2 millions de dollars. Aucun progrès n'a été accompli en matière d'accroissement des recettes accueillant par des partenariats de marketing en raison de l'adoption, par de nombreux organismes, de pratiques plus restrictives concernant les contributions en 2003-2004.	Le nombre de points de vente qui distribuent des produits de la CCN a diminué en 2003-2004, l'organisme s'étant retiré de certains magasins où les ventes étaient faibles. Cependant, en concluant un partenariat de trois ans avec la Compagnie de la Baie d'Hudson, il y aura 410 points de vente en 2004-2005, ce qui représentera un accroissement de 22 p. 100 par rapport au point de référence.

Stratégie

Sensibiliser les médias locaux et nationaux, les groupes locaux et le public à l'existence de la CCN et à ses réussites, en effectuant des communications et des consultations proactives, permettant ainsi l'obtention de commentaires significatifs concernant la planification et les activités.

Des prises de contact

La CCN travaille d'arrache-pied à l'amélioration de l'échange d'information entre elle et le public. Le principal mécanisme conçu à cet effet — le *Plan quinquennal de marketing de communications et de relations extérieures* — a été approuvé l'an dernier et sa mise en œuvre a été amorcée. Le public a déjà réagi, par exemple en formulant des commentaires favorables sur l'assemblée générale annuelle et sur le processus de consultation adopté pour le projet des plaines

RELATIONS EXTÉRIEURES

INDICATEURS DE RENDMENT RÉALISATIONS

Au cours de la période de planification, la CCN augmentera le nombre de personnes jointes dans le cadre des consultations ou des séances d'information. La CCN obtiendra également des réactions positives du public au sujet des occasions de livrer des commentaires qui viendront dans le cadre des consultations de la CCN, et de leur satisfaction à l'égard des processus employés.	Le niveau positif de la couverture médiatique locale sera maintenu et la portée sera accrue afin d'inclure de nouveaux médias et ainsi élargir la couverture nationale.	Des progrès ont été accomplis : 31 p. 100 des résidents locaux interrogés jugent la CCN efficace en matière de consultations publiques (une augmentation de 5 p. 100 par rapport au point de référence de 26 p. 100 en 2000). Les 23 présentations du Bureau des conférences et les 15 consultations publiques qui ont eu lieu au cours de l'année ont été perçues positivement.	Le niveau positif de la couverture s'est amélioré durant l'année. Soixante-quinze pour cent des grands médias (et 89 p. 100 des médias locaux) ont assisté aux conférences de presse importantes de la CCN.	Des progrès sont accomplis. La notoriété spontanée de la CCN dans la région de la capitale du Canada a augmenté de 3 p. 100 et les taux d'approbation se sont accrus de 2 p. 100.	Le niveau de sensibilisation du public par rapport aux offertes et aux activités de la CCN et la perception de l'image de marque s'amélioreront au cours de la période de planification (évalués au moyen de sondages annuels).
---	---	--	---	---	---

DES JUNO  
PLEIN LA VUE

La CCN a organisé à Ottawa l'édition 2003 de la cérémonie de remise des prix JUNO, avec, comme animatrice, la vedette de musique country et western Shania Twain. Quelques-uns des plus grands talents de l'industrie musicale canadienne s'y sont réunis et ont vu la qualité, l'originalité et le dynamisme de leur contribution à la musique du pays reconnus. On a évalué à 15 millions de dollars les retombées économiques de l'événement pour la capitale. Fait plus important pour la CCN, tous les yeux de la population canadienne ont été rivés sur la capitale et les gens ont pu mieux reconnaître et comprendre ce que celle-ci offre à titre de centre de la vie culturelle du pays.

LeBreton et le Plan directeur des terrains urbains. Quinze consultations publiques ont été organisées durant l'année sur de grands projets, dont la mise à jour du *Plan directeur du parc de la Gatineau*, les plaines LeBreton, la rue Sparks et les cours patrimoniales Suess, ces dernières revêtant un intérêt spécial pour le milieu des affaires du marché By. Un forum sur la sécurité des sentiers a été particulièrement bien accueilli par les groupes d'intérêts. Des consultations en ligne ont été menées pour certains projets et il y a eu une augmentation de 19 p. 100 des sessions de visiteurs uniques sur les sites Web de la CCN (21 000 visites du site institutionnel et 56 000 du site consacré à la capitale). Le Bureau des conférenciers a envoyé des porte-parole de la CCN qui ont entretenu des associations locales et des groupes d'intérêt de divers sujets, notamment les programmes relatifs au patrimoine (pour la Société archéologique de l'Ontario), le marketing gouvernemental dynamique (pour des étudiants francophones en marketing) et les attractions de la capitale (pour l'Ottawa Newcomers Club). En outre, le président s'est adressé à des urbanistes de capitales du monde entier lors d'une rencontre du Réseau des villes-capitales à Washington.



été très élevé. En hiver, l'étalage de lumières est tout aussi impressionnant. Depuis 1985, la capitale du Canada et les capitales provinciales et territoriales brillent de mille feux durant la saison la plus sombre de l'année lors des **Lumières de Noël au Canada**, programme façonné comme expression de l'unité et de la bonne entente.

## Services aux visiteurs

### Stratégie

Faire en sorte que l'Infocentre de la capitale et le Centre de contact de la capitale demeurent les principales sources d'information des Canadiens et des visiteurs au sujet de la CCN et de la capitale.

### Information sur la capitale

Premier point de contact de la CCN avec les visiteurs dans le centre-ville, l'Infocentre de la capitale s'est, en 2003-2004, trouvé une nouvelle vocation à titre de lieu de tenue d'activités spéciales, dont une célébration en hommage à Becky Scott, athlète olympique canadienne. Une interrogation au passage effectuée au Centre a révélé que, globalement, 99 p. 100 des visiteurs étaient satisfaits et que 40 p. 100 n'étaient pas à leur première visite.

## Visibilité et promotion

### Stratégie

Inciter la participation plus active des partenaires et des commanditaires importants à la programmation, aux communications et au marketing de la capitale, tout particulièrement en ce qui a trait aux programmes de la « capitale verte ».

### Amplification

Les partenariats en matière de télédiffusion sont essentiels lorsqu'il s'agit de voir à ce que la population canadienne connaisse sa capitale. Au cours de l'an dernier, de nouvelles relations ont été établies. Des ententes de télédiffusion ont été conclues pour la télédiffusion des activités qui se déroulent dans la capitale à l'extérieur : avec TVA, pour l'émission *Salut, Bonjour! Week-End*, la station New RO (fête du Canada); Rogers Ottawa (cérémonie d'illumination des Lumières de Noël au Canada); et CBC/SRC, pour ses émissions pour enfants *The X et Kids CBC* (Bal de Neige).

### Visible et appréciée

Pour que la CCN obtienne l'appui de la population locale à sa mission, elle doit voir à ce que son image et son nom soient fortement associés aux produits et aux événements que les gens apprécient. L'an

## Le Canada et le monde

Le Pavillon Canada-Monde continue d'ouvrir les yeux des Canadiennes et des Canadiens sur les réalisations de leurs compatriotes sur la scène internationale. L'an dernier, il a pris le contre-pied de ce thème et commencé à planifier une nouvelle exposition temporaire pour 2005. Intitulée *Le Canada, c'est tout un monde*, elle décrira les talents et la créativité que la planète a apporté au Canada grâce à l'immigration.

### Services aux visiteurs

#### INDICATEURS DE RENDEMENT

#### RÉALISATIONS

Le nombre de visiteurs à l'Infocentre de la capitale se maintiendra à 325 000 par année.

Cet objectif n'a pas été atteint. Le nombre total de visiteurs a diminué de 6,6 p. 100 en 2003-2004 pour se chiffrer à 301 000. Cette baisse est attribuable à un repli général de l'industrie touristique régionale, à une utilisation accrue du site Web de la CCN et à la fermeture de l'Infocentre durant la panne d'électricité du mois d'août.

Pour un contrôle constant de la qualité en 2003-2004, on a confirmé que toutes les normes de qualité se sont maintenues à un niveau de 80 p. 100 ou plus.

### VISIBILITÉ ET PROMOTION

#### INDICATEURS DE RENDEMENT

#### RÉALISATIONS

Au cours de la période de planification, la CCN signera de nouvelles ententes de radiodiffusion établies en fonction des programmes d'activités extérieures et/ou de protection de l'environnement.

Au cours de la période de planification, la CCN améliorera sa visibilité locale en soulignant davantage sa participation aux activités et en élargissant de façon flagrante la mention de son nom sur les affiches dans la région de la capitale.

L'image de marque actualisée a été lancée pour les panneaux, les produits et les présentations de la CCN. Le nouveau logo institutionnel a été employé lors de 15 campagnes de publicité. La visibilité de la CCN a été accrue pour la fête du Canada et les programmes de la colline du Parlement, au Pavillon Canada-Monde, dans des annonces dans les journaux et lors de la campagne hivernale. Par ailleurs, de nouveaux uniformes prévus pour la saison touristique printemps-été ont été conçus de manière à montrer bien en évidence la nouvelle image de marque.

Offrir les manifestations et les programmes « vedettes » de la CCN qui attirent des visiteurs, offrir des moyens efficaces de faire connaître le Canada aux Canadiens et susciter la fierté d'être Canadien.

## Programmes « vedettes »

La vie de la capitale s'articule autour de deux programmes « vedettes » de la CCN, qui sont présentés l'été et l'hiver, respectivement, et qui chacun jettent un éclairage différent sur l'expérience canadienne. Le premier est la **FÊTE DU CANADA**, le 1<sup>er</sup> juillet. Une fois de plus, en 2003, une foule immense — plus de 300 000 personnes — a envahi le centre-ville pour célébrer une nationalité commune. Aucun autre événement n'attire autant de gens dans la capitale. L'hiver, le **BAL DE NEIGE** constitue l'équivalent culturel pour ce qui est de la force de la

## PROGRAMMATION

### INDICATEURS DE RENDEMENT

### RÉALISATIONS

S'assurer que la programmation de la CCN, particulièrement celle de la fête du Canada, prévoit la participation de toutes les régions du Canada, l'usage des deux langues officielles, et qu'elle reflète les valeurs et la diversité canadiennes.

D'ici la fin de 2005-2006, la CCN améliorera le programme des Lumières de Noël au Canada en changeant le contenu national, en accordant plus d'importance à la cérémonie d'illumination sur la colline du Parlement et en augmentant de 15 p. 100 le nombre de lumières dans le cœur de la capitale.

La CCN continuera à présenter, au cours des deux prochaines années, le Spectacle son et lumière sur la colline du Parlement, tout en visant la participation de 150 000 visiteurs, et un taux de satisfaction de 85 p. 100 par saison.

D'ici la fin de 2004-2005, la CCN déterminera le site idéal pour la tenue d'un nouveau Spectacle son et lumière qu'elle offrira lors de la saison 2005.

D'ici la fin de 2003-2004, la CCN participera davantage aux activités du Bal de Neige qui s'inscrivent dans son mandat, incitera ses partenaires à contribuer davantage au programme et élaborera un plan de durabilité à moyen et à long terme.

Le nombre annuel de visites au Pavillon Canada-Monde atteindra les 120 000 d'ici la fin de 2005-2006 et demeurera le même au cours de la période de planification. Les taux de satisfaction seront maintenus à plus de 85 p. 100.

La fête du Canada de 2003 a été un succès, la répartition des artistes donnant lieu à un bon mélange de prestations dans les deux langues officielles et à un soutien des minorités linguistiques. Huit artistes sont venus des provinces de l'Atlantique (1 p. 100), 57,5 des provinces centrales (81 p. 100), 20,5 des provinces de l'Ouest (18 p. 100), 2, des territoires (0,3 p. 100). Cette gamme étendue d'artistes, en plus de la mosaïque multiculturelle constituée par la nourriture, la musique et les ateliers proposés dans le parc de la Contédération, promeut la diversité canadienne et les valeurs canadiennes de participation régionale et de tolérance envers les autres cultures.

En 2003, grâce à un nouveau concept pour la cérémonie d'illumination sur la colline du Parlement, la couverture médiatique nationale a été accrue et la notoriété nationale de l'événement a été améliorée. En 2003-2004, le nombre de lumières installées dans le cœur de la capitale est passé à 300 000, ce qui constitue une augmentation de 9 p. 100.

À cause de la grande panne d'électricité du mois d'août, le spectacle a été annulé pendant 1,5 semaine. Comme seulement 34 représentations ont eu lieu par rapport aux 58 de 2002, le nombre de spectateurs a diminué de 9 p. 100, passant de 146 000 en 2002 à 133 000 en 2003. Le taux de satisfaction des visiteurs, établi à 90 p. 100, dépasse l'objectif fixé à cet égard.

Il a été décidé de continuer de présenter le spectacle sur l'emplacement nouvellement symbolique de la colline du Parlement. Un appel de propositions a été lancé pour la production d'une nouvelle version du spectacle son et lumière pour 2005.

Les activités du Bal de Neige de 2004 ont été remaniées afin de se concentrer sur les principaux éléments de programmation, d'améliorer la commercialisation et de développer des partenariats. Selon un sondage, 97 p. 100 des participants ont été satisfaits des résultats. Durant 2004-2005, un plan stratégique quinquennal de programmation sera élaboré à l'attention du Bal de Neige pour la période de 2006 à 2010. Il mettra l'accent sur les sites importants, la représentation régionale et la participation de nouveaux partenaires et commanditaires.

Le nombre de visites a diminué de 12,6 p. 100 par rapport à l'année précédente (84 840 visites en 2003, par rapport à 98 241 en 2002), à cause d'un ralentissement de l'industrie touristique et de grands travaux de construction routière sur la promenade Sussex directement en face du Pavillon. L'objectif pour 2004 a été établi à 85 000 visites, soit le même que pour 2003, en raison de la poursuite des travaux de construction de la promenade Sussex. Néanmoins, on prévoit une augmentation du nombre de visiteurs après l'achèvement de la construction. Les objectifs ont été dépassés pour ce qui est du taux de satisfaction des visiteurs (97 p. 100) et du pourcentage de visiteurs (95 p. 100) qui ont convenu avoir acquis une meilleure connaissance de la contribution du Canada sur la scène internationale.

## Le langage des lumières

Tout l'été, des foules se sont réunies sur la colline du Parlement pour voir la façade et les tours de l'édifice du Centre se transformer en écran gigantesque pour le **SPECTACLE SON ET LUMIÈRE SUR LA COLLINE DU PARLEMENT**. Des améliorations ont été apportées à l'éclairage et aux images par rapport à l'an dernier. Le spectacle a attiré plus de monde que jamais à chaque représentation (1 400 personnes en moyenne par rapport à 1 200 l'an dernier). Le taux de satisfaction des spectateurs a

donné la chance de célébrer la culture nordique distinctive du Canada. En 2004, plus de 600 000 personnes ont participé à ses activités, dont les retombées régionales se situent autour de 82,5 millions de dollars. Fait encore plus important, le festival souligne des traditions canadiennes. En 2004, par exemple, le hockey est revenu sur le canal Rideau. Cent dix équipes de hockey mineur se sont affrontées lors d'un tournoi de hockey-bottines et d'ex-joueurs des Sénateurs d'Ottawa et des Canadiens de Montréal ont ravivé des souvenirs lors d'un match amical.

Les programmes éducatifs de l'an dernier ont misé fortement sur le Centre de ressources pour les enseignants, guide en ligne des attractions accessibles sur le programme d'études que la CCN produit annuellement en collaboration avec 16 partenaires institutionnels fédéraux.

INTERPRÉTATION

INDICATEURS DE RENDÉMENT

RÉALISATIONS

En 2003-2004, à la suite de consultations publiques, la CCN achèvera le Plan de programmation publique pour le secteur du cœur de la capitale. D'ici la fin de l'exercice 2005-2006, elle complètera le développement de plans d'action en ce qui a trait à l'interprétation, à la programmation, à l'information et aux services aux visiteurs.

En 2003-2004, la CCN mettra au point, pour les vingt prochaines années, un plan complet de gestion des monuments situés au cœur de la capitale.

Une ébauche du plan a été présentée au comité consultatif et aux partenaires municipaux et fédéraux. L'approche, qui bénéficie d'un bon soutien, sera finalisée en 2004-2005.

La phase II du programme de panneaux d'interprétation relatifs au paysage urbain a été mise au point en 2003-2004. Quinze nouveaux seront installés en 2004. Des ententes de partage des coûts ont été conclues avec les municipalités participantes. L'interprétation de la Contédération a été produite et distribuée. Les travaux d'élaboration du plan d'interprétation des plaines labriennes ont été amorcés avec la Ville d'Ottawa.

D'ici la fin de 2003-2004, des mesures de base du taux de satisfaction des visiteurs seront établies pour les activités ayant lieu sur la colline du Parlement et les installations d'accueil des visiteurs.

Le sondage a établi l'existence de taux de satisfaction très élevés : 87 p. 100 des gens ont été satisfaits de leur visite et ont estimé que les programmes les avaient aidés à apprécier le site; de 94 à 96 p. 100 des répondants ont aimé les services de l'information, l'extérieur, l'introduction à la Relève de la garde et le guide de visite autonome; 95 p. 100 des enseignants ont jugé le programme scolaire de bon à exceptionnel.

Pendant la période de planification, le programme *Découvrez la colline* rejoindra au moins 700 000 visiteurs par année.

Pour le programme *Découvrez la colline*, le nombre de contacts avec les visiteurs s'est chiffré à 580 000 en 2003, soit une diminution de 19 p. 100 par rapport à 2002. Cette baisse est attribuable à un repli de l'industrie touristique et à la restriction de l'accès des visiteurs à la colline du Parlement.

Pendant la période de planification, la diffusion des programmes d'information de la CCN destinés aux étudiants réservoirs, qui a mené le nombre d'étudiants visiteurs à près de 26 000 en 2003-2004, et à une augmentation globale de 21 p. 100 depuis 2001, cet objectif a été dépassé.

AU SOMMET

DE L'EXCELLENCE

LES PRIX PINNACLE

2003-2004 DE

L'INTERNATIONAL

FESTIVALS AND EVENTS

ASSOCIATION

OR

Meilleure cascade (originale et efficace) pour les médias — cascades réalisées pour la promotion de la cérémonie des prix JUNO de 2003

Meilleure publication promotionnelle — guide d'été 2003  
Quelle Beauté! La région de la capitale du Canada  
Meilleur photographie d'événement — photo, prise par Pierre St-Jacques, d'une des sculptures de glace primées lors du Bal de Neige de 2003

ARGENT

Meilleure émission télévisée (nationale) — émission E-Talk Presents Winterlude 2003, au sujet du Bal de Neige, diffusée sur le réseau national de CTV  
Meilleur programme à l'intention des bénévoles — fête du Canada 2003

Meilleur programme de rayonnement — Les Lumières de Noël au Canada  
Meilleures publications promotionnelles variées — PromenART, guide des œuvres d'art des lieux publics de la région de la capitale du Canada

Meilleure émission de télévision — Bal de Neige 25 ans, émission diffusée sur le réseau national de la Société Radio-Canada et sur le Réseau des sports  
Meilleure nouvelle promotion — partenariat conclu entre la CCN et Zellers pour le concours et les activités de marchandisage réalisés dans les 317 magasins de la chaîne au pays pour la fête du Canada



Les gens, voilà la réalité. Le Canada est un pays jeune constitué de multiples régions et d'une population diversifiée. La CCN a pour mission d'utiliser la capitale pour susciter chez les Canadiennes et les Canadiens le sens d'une citoyenneté partagée. Par sa programmation dans la région de la capitale du Canada, par des émissions et des initiatives de marketing qui rejoignent le pays tout entier et par des services rendus à des millions de visiteurs chaque année, la CCN tente de faire connaître le Canada à ses habitants et à rendre ceux-ci fiers des trésors naturels et culturels qui sont sauvegardés dans ce lieu extraordinaire.

## Interprétation

### Stratégie

Voir à faire connaître les principaux atouts de la capitale, ses sites et ses symboles aux Canadiens et à d'autres dans le cadre d'un

### La création d'une capitale riche de sens

La CCN a pour mission non seulement d'édifier une grande capitale, mais aussi de l'utiliser pour faire connaître le Canada à sa population. Par conséquent, tandis que la société d'État s'affaire à revitaliser le cœur de la capitale à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, elle élabore aussi un plan systématique — le Plan de programmation publique pour le secteur du cœur de la capitale — pour donner vie et sens à des espaces publics, comme les plaines LeBreton et les îles de la rivière des Outaouais, au fur et à mesure de leur aménagement.

### Hommage aux réalisations canadiennes

La CCN collabore avec des Canadiennes et des Canadiens pour l'installation, dans la capitale, de monuments qui célébreront les réalisations de leurs compatriotes d'aujourd'hui et d'autrefois. À cette fin, elle attribue des emplacements et œuvre à la création de témoignages commémoratifs avec des personnes et des groupes. En 2003-2004, la CCN a consulté avec les intervenants sur un plan préliminaire de commémorations et a terminé celui qui est consacré à la guerre de Corée. Elle a aussi poursuivi la concrétisation de deux nouveaux projets, le Monument aux travailleurs canadiens et le Monument aux Valeureux. Ce dernier sera dévoilé en 2005 sur la Place de la Confédération et rendra hommage à l'ensemble des

### Sur la colline du Parlement

Grâce à l'installation de panneaux d'interprétation à des points stratégiques du boulevard de la Confédération, la « voie de la découverte du Canada » se charge encore plus de sens. Première phase du plan d'interprétation du paysage urbain, 10 grands panneaux de bronze posés dans le centre de la capitale racontent aux visiteurs l'importance des principaux panoramas dans l'histoire et la vie de la région. Selon un sondage des visiteurs, les panneaux et les cartes en bronze du boulevard de la Confédération qui se trouvent à des endroits-clés ont amélioré la visite de 88 p. 100 des répondants et 91 p. 100 des sondés ont convenu qu'il devrait y en avoir plus dans la capitale. La CCN a mis au point un concept, réuni les images et rédigé le texte d'une deuxième série de 15 panneaux axés, cette fois-ci, sur les édifices et les institutions de la capitale.

### Célébration des institutions de la capitale

Canadiennes et des Canadiens qui sont allés à la guerre. Dans le domaine de l'art des lieux publics de la capitale, une nouvelle édition du guide *PromenART* a été publiée l'an dernier et la façade de *La maison de fer-blanc* a été remise en état dans le marché By.

Pour la plupart des visiteurs de la capitale, la colline du Parlement se trouve au cœur de leur expérience. Tout au long de l'été, la CCN est présente sur les terrains des édifices du Parlement pour que les visiteurs repartent non seulement avec de nouvelles connaissances, mais aussi avec une fierté renouvelée d'être Canadiennes ou Canadiens. L'extérieur des édifices du Parlement, tandis que la Bibliothèque du Parlement se charge des services à l'intérieur. En 2003-2004, ces partenaires ont effectué un sondage de référence auprès des visiteurs afin d'améliorer les services à leur intention.

## O b j e c t i f s :

1. Favoriser la fierté des Canadiens, contribuer à faire connaître et comprendre la capitale du Canada et sa région et susciter la participation aux activités qui s'y déroulent
2. Accroître le niveau de sensibilisation et de soutien à l'endroit de la CCN, dans la capitale du Canada.

BUDGET (\$) : 17,8 MILLIONS  
DÉPENSES RÉELLES (\$) : 20,4 MILLIONS



POURCENTAGE DES DÉPENSES DE LA CCN CONSACRÉES AU SECTEUR I

## La prise en compte d'un plus vaste contexte

La CCN ne fonctionne pas en vase clos. Elle est touchée par l'évolution de la société et de l'économie et par les priorités établies par le gouvernement fédéral et y réagit. Voici une liste partielle des influences subies par la CCN en 2003-2004 :

**TENDANCES GÉNÉRALES** Le Canada compte maintenant 31,1 millions d'habitants, la croissance surtout grâce à l'immigration. D'après une étude complétée en 2002 par la compagnie Ekos, les deux tiers des Canadiens sondés ont déclaré que l'environnement, la tolérance, le multiculturalisme et la liberté de parole et d'action possèdent le plus d'importance à leurs yeux. Après un marasme mondial en 2002, l'économie s'est renforcée, malgré les craintes d'aggravation des problèmes économiques aux États-Unis, dans les marchés boursiers mondiaux et au Moyen-Orient. La technologie est devenue de plus en plus cruciale pour la concurrence dans le monde des affaires et, en 2002, 9,4 millions de foyers canadiens avaient accès à Internet haute vitesse.

**GOUVERNEMENT FÉDÉRAL** Le gouvernement s'est engagé envers l'équilibre budgétaire, le contrôle des dépenses, la réduction de la dette et la diminution de l'endettement par rapport au produit intérieur brut, un régime fiscal équitable et compétitif, la réforme de

## Enjeux stratégiques

**LEADERSHIP ET INSPIRATION** Dans son rôle de chef de file fédéral en matière de planification de la capitale, la CCN doit communiquer avec ses partenaires fédéraux et les membres de la collectivité locale, assurer leur participation et les inspirer pour qu'ils créent avec elle une grande capitale.

**UNE PROGRAMMATION POUR L'AVENIR** À l'instar du Canada, qui se transforme socialement et culturellement, la capitale évolue. La CCN doit voir à ce que sa programmation suive le rythme du changement et qu'elle continue de refléter le Canada actuel.

**SÉCURITÉ** À une époque de danger croissant, la CCN est responsable d'assurer la sécurité publique lors d'événements et sur des emplacements et, à l'échelon institutionnel, de protéger ses biens, son information et son aptitude à fonctionner.

## La prise en compte d'un plus vaste contexte

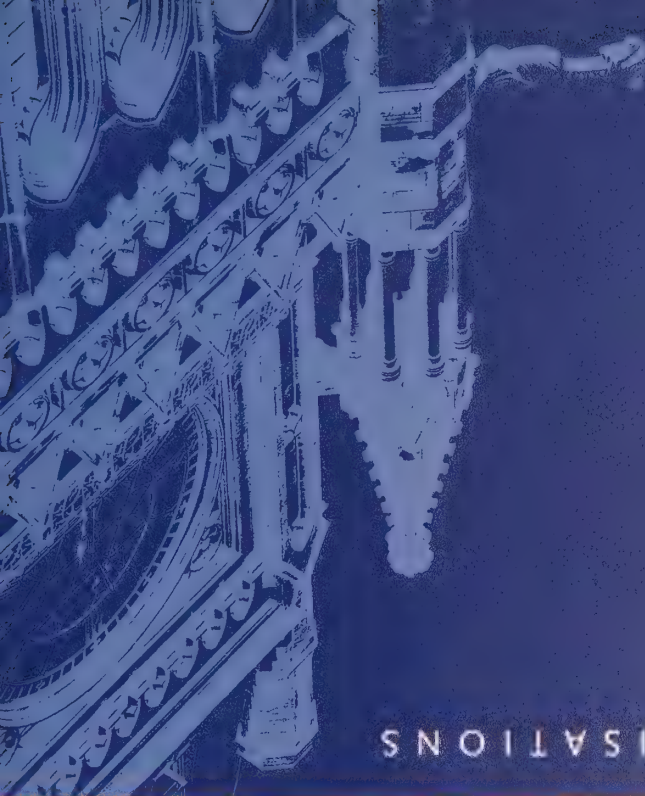
la fonction publique et l'accroissement de la sécurité. Il a annoncé des projets de collaboration avec les municipalités pour le développement de l'infrastructure municipale et des initiatives d'appui à l'engagement civique des minorités ethniques. Il a entrepris de relier les Canadiennes et les Canadiens par la culture, de favoriser la participation dans le domaine culturel, de promouvoir la culture autochtone et de protéger d'importants lieux et édifices du patrimoine. Par le Protocole de Kyoto et la révision de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*, le Canada s'est engagé envers de nouveaux projets, de nouvelles normes et de nouveaux processus.

**RÉGION DE LA CAPITALE DU CANADA** Ottawa-Gatineau a été très touchée l'an dernier par un repli de l'industrie de la haute technologie, mais les prévisions de reprise et de croissance rapide ont continué de mettre en évidence le besoin d'une planification intégrée. Dans le centre de la capitale, le taux d'occupation des locaux à bureaux était de 3,9 p. 100 en 2002, mais on s'attendait à sa diminution au fur et à mesure de l'expansion de la fonction publique. Le domaine du tourisme a connu une chute de 11 p. 100 dans le sillage du 11 septembre 2001. On a constaté un début de reprise des activités touristiques des Américains dans la capitale, mais celles des visiteurs d'autres pays ont continué leur déclin.

**FINANCEMENT DURABLE** Comme les coûts augmentent et qu'aucune nouvelle source de financement permanent n'a été trouvée, la CCN doit continuer d'appliquer les principes de prudence financière, d'examiner des solutions novatrices et doit rechercher des occasions de produire des recettes.

**RESSOURCES HUMAINES** Tandis que la concurrence pour le personnel qualifié s'intensifie, la CCN doit favoriser un milieu de travail compétitif afin de pouvoir attirer et conserver une nouvelle génération d'employés.





TIRER PARTI DES RÉALISATIONS

## RÉCAPITULATION DE L'ANNÉE



**COMITÉ DE LA HAUTE DIRECTION** (de gauche à droite): Deborah Tudin, Dione Dupuis, Suzanne Gustafsson, Richard Fularczuk, Micheline Dubé, Marcel Beaudry, Gilles Lalonde, Curry Wood, Michelle Comeau, Guy Lathimme.



## Fonctionnement

### Des idées aux actes

La CCN est divisée en huit directions qui sont chacune chepauteées par un cadre supérieur chargé d'assurer la mise en œuvre intégrale et la bonne gestion des politiques et des valeurs institutionnelles. Les directions réalisent les travaux précisés dans un protocole d'entente d'un an qui est conclu avec le président en fonction d'objectifs convenus et des mesures de rendement exposées dans le plan d'entreprise. L'état d'avancement de la réalisation des objectifs fait l'objet d'un rapport trois fois par année, afin d'assurer l'atteinte des buts ou la mise en œuvre de mesures correctives opportunes.

**COMITÉ DE LA HAUTE DIRECTION (CHD)** Le CHD traduit les décisions stratégiques de la Commission en mesures au niveau opérationnel. Chaque semaine, il examine les nouveaux projets et les travaux en cours. Il se compose du président et de tous les cadres supérieurs des directions.

### Planification de la gestion de la relève

En 1999, la CCN a élaboré un programme de gestion de la relève pour garantir la continuité au chapitre des cadres supérieurs. Des stratégies ont été élaborées pour trois groupes : le Comité de la haute direction, les postes de directeur ou d'autres postes-clés. On a demandé aux gestionnaires et aux directeurs voulant être promus à des postes de cadre supérieur de se faire connaître, puis on a évalué leurs compétences et mis au point un programme de formation destiné à combler leurs lacunes à ce chapitre. Depuis le lancement de cette initiative, 2 directeurs parmi un bassin de 21 candidats ont été promus à un poste de cadre supérieur, tandis que 4 employés sur 40 intéressés sont devenus directeurs. Les travaux visant à déterminer les postes-clés et à s'assurer de la présence d'éléments de relève qualifiés se poursuivent.

# SECTEURS ET PRODUITS

*La CCN est divisée en quatre secteurs d'activités qui travaillent de concert pour gérer, protéger et interpréter les terrains fédéraux de la région de la capitale du Canada. Voici une liste des secteurs et des produits connexes :*

## I. Promotion et animation

*Événements, célébrations, interpellation, développement national, communications, relations extérieures et marketing*

## II. Planification

*Plans visionnaires à long terme, plans de secteur, plans relatifs à des lieux précis et processus d'approbation de l'utilisation et de l'aménagement pour des transactions et des projets relatifs à des terrains fédéraux de la région de la capitale nationale.*

## III. Développement et aménagement

*Gestion et entretien d'un ensemble de terrains qui exprime des aspects du patrimoine canadien, avec production des revenus connexes*

## IV. Services généraux

*Services centralisés pour tous les secteurs d'activités*

est en train d'être examinée pour garantir qu'il s'applique à tous les projets et non aux seuls projets d'immobilisations. Dans le domaine de la sécurité, on a rédigé, en 2003, un plan de continuité des opérations reposant sur une analyse des répercussions sur les opérations et sur une évaluation de la menace et des risques qui mesurent la probabilité de certaines catastrophes et leurs répercussions sur la capacité de la CCN à poursuivre ses travaux. Par ailleurs, le service de vérification interne a répertorié et priorisé les risques dans le contexte de ses préparatifs pour l'élaboration et la réalisation de son plan et de ses activités de vérification et d'évaluation. L'évaluation du risque de vérification se concentre sur la robustesse de l'environnement de contrôle et sur les stratégies, les systèmes et les pratiques qui sont en place pour la gestion du risque existant. Cette évaluation a donné au Comité de vérification et d'évaluation l'assurance que les risques sont bien gérés.

**RECRUTEMENT** La CCN gère une large gamme de secteurs d'activités, dont les relations avec la collectivité et les médias; la planification d'activités; la planification environnementale, culturelle, urbaine et régionale; l'urbanisme et le développement urbain; l'architecture; l'immobilier et l'aménagement; la gestion des biens; la vente au détail. Pour obtenir une orientation stratégique éclairée dans tous ces domaines, elle a besoin de ses administrateurs d'une gamme étendue d'expertise. En 2003-2004, la CCN a mis à jour le profil des compétences du conseil d'administration actuel en fonction des compétences, des connaissances et de l'expérience de ses membres et a confirmé les attributs principaux dont le conseil a besoin pour fournir des conseils éclairés dans tous les secteurs d'activités pertinents. Cette information jouera un rôle clé en identifiant l'ensemble d'aptitudes requis dans le processus de la nomination des successeurs aux postes du conseil d'administration. Le 15 mars 2004, le gouvernement du Canada a annoncé la mise en place d'un nouveau processus de nomination fondé sur le mérite pour les administrateurs et les cadres de direction des sociétés d'État. La CCN a, depuis, établi un comité permanent de sélection.

**EVALUATION DU RENDEMENT** En 2003, la Commission a entrepris sa deuxième auto-évaluation des pratiques de régie interne, compte tenu des directives du Conseil du Trésor. Pour ce faire, elle a examiné le flux de l'information, la planification de la relève et le rôle du conseil d'administration lorsqu'il s'agit de donner suite aux possibilités de communication des intervenants. La Commission a conclu que, globalement, la CCN est bien gérée. Elle a suggéré l'apport d'améliorations aux modalités de diffusion de l'information qui lui est destinée (notamment en envoyant les documents disponibles plus tôt sans les expédier tous ensemble, en présentant des rapports sur l'état d'avancement de la planification de la relève et en organisant des réunions annuelles officielles du conseil).



Probité, sagesse et prévoyance

société d'État. Le conseil d'administration participe très activement au processus de planification stratégique de la CCN et approuve le plan d'entreprise et le rapport annuel. Les nouveaux membres reçoivent de l'information sur les exigences relatives à la régie, comme la disposition sur la récusation en cas de conflit d'intérêts, et sur d'autres aspects de la société d'État. Les membres du conseil d'administration ne sont pas rémunérés pour leur participation aux réunions de la Commission, mais ils sont rétribués pour leurs travaux, notamment au sein des comités.

Rémunération des membres de la Commission

Pour l'exercice de leurs fonctions, les membres de la Commission reçoivent des honoraires annuels et des indemnités annuelles qui sont établis par le gouverneur en conseil aux termes de la Loi sur la gestion des finances publiques et sur recommandation de la ministre du Patrimoine canadien.

La vice-présidente reçoit des honoraires annuels de 7 500 \$ et, en contrepartie de sa présence aux réunions, une indemnité journalière de 375 \$. Les présidents des comités institutionnels et tous les autres membres reçoivent des honoraires annuels de 4 000 \$ et une indemnité journalière de 375 \$ pour leur présence aux réunions. Le président du Comité de vérification et d'évaluation se voit verser des honoraires annuels supplémentaires de 2 000 \$. Les indemnités journalières sont payées pour le temps consacré aux affaires de la CCN conformément aux politiques institutionnelles. Lorsqu'ils accomplissent des fonctions au nom de la CCN, les membres de la Commission obtiennent un remboursement de toutes leurs dépenses raisonnables, y compris les frais de voyage, d'hébergement et de repas. Ces dépenses varient d'un membre à l'autre, selon les responsabilités des comités auxquels ils siègent et la distance parcourue pour participer aux réunions de la Commission.

RÉMUNÉRATION MÉRITÉE DU 1<sup>ER</sup> AVRIL 2003 AU 31 MARS 2004 (VOIR LA NOTE 1)

MEMBRES DE LA COMMISSION	HONORAIRES <sup>1</sup>	INDÉMNITÉS JOURNALIÈRES <sup>2</sup>	DÉPLACEMENTS <sup>3</sup>	RÉMUNÉRATION TOTALE <sup>4</sup> (A + B + C)	PARTICIPATION AUX RÉUNIONS DE LA COMMISSION (D)	PARTICIPATION AUX RÉUNIONS DES COMITÉS <sup>5</sup>				
	(A)	(B)	(C)	(A + B + C)	CD (11 JOURS)	CVE (11 JOURS)	CE (9,5 JOURS)	CCDI (13,5 JOURS)	CCMP (11 JOURS)	CCDC (11 JOURS)
Jacques Carrière	8 000	2 438 <sup>6</sup>	—	10 438	11	1,5	1	—	—	—
Heather Chiosson	7 500	—	—	7 500	10,5	—	—	—	—	—
Claudia Chowniac	4 000	1 313 <sup>6</sup>	—	5 313	8	—	—	—	—	—
Dono Clendenning	1 571	188	375	2 134	1,5/4,5	1/1	—	—	—	—
Eric Denhoff	4 000	375	375	4 750	6	—	—	—	—	—
Roland des Grosseillers	8 000	2 813 <sup>6</sup>	—	10 813	10	—	—	—	—	—
Harry Doyle	—	1 125 <sup>6</sup>	625	1 750	6,5/6,5	—	—	—	—	—
Ruth Carol Feldman	12 000	3 938 <sup>6</sup>	2 250	18 188	10,5	4	1,5	1	—	—
Anne Fry	4 000	1 875 <sup>6</sup>	1 375	7 250	11	—	—	—	—	—
Robert Guibord	4 000	2 063 <sup>6</sup>	—	6 063	11	—	—	—	—	—
Michael Kusner	4 000	3 938 <sup>6</sup>	938	8 876	7,5	—	—	—	—	—
Marcel Legault	4 000	4 875 <sup>6</sup>	1 250	9 780	10,5	—	—	—	—	—
François Pichard	8 000	3 188 <sup>6</sup>	—	11 188	10	3	1,5	—	—	—
Irving Schwartz	14 000	4 313 <sup>6</sup>	2 000	20 313	11	4	1,5	1	—	—
Ruth Spence	4 000	—	—	4 000	4	—	—	—	—	—
<b>TOTAL</b>	<b>85 981</b>	<b>35 442</b>	<b>9 188</b>	<b>130 611</b>						

1. Taux conformément au décret 2002-368 du Conseil privé, en vigueur le 1<sup>er</sup> octobre 2000.
2. La rémunération pour les déplacements repose sur l'empilement géographique des membres de la Commission. Elle ne couvre pas les frais de déplacement, qui sont remboursés en fonction de dépenses raisonnables.
3. CD : Comité directeur; CVE : Comité de vérification et d'évaluation; CET : Comité d'examen des traitements; CCUDI : Comité consultatif de l'urbanisme, du design et de l'immobilier; CCMP : Comité consultatif du marketing et de la programmation; CCRDC : Comité consultatif des résidences officielles du Canada.
4. L'indemnité journalière comprend celle versée pour la participation ou cours de perfectionnement professionnel intitulé « La gouvernance pour les sociétés d'État fédérales ».

En matière de gestion de l'environnement, l'organisme suit les progrès réalisés pour atteindre les objectifs d'un programme de gestion des sites contaminés qui a été adopté en 1999. Également, elle a mis en œuvre un processus d'établissement de rapports sur la qualité de l'eau. Les projets de construction sont contrôlés avec soin sur le plan de la gestion des risques. Le Système de gestion de projets de la CCN

La gestion des risques fait partie intégrante des opérations de la CCN. Dans cette optique, celle-ci planifie, organise, dirige et contrôle les ressources de manière à ce que les risques soient gérés les risques par un processus exhaustif de planification stratégique, qui prévoit notamment l'évaluation du cadre d'exploitation.

Avec la collectivité dans son ensemble

L'an dernier, une vingtaine de groupes et d'organismes ont tiré profit des services du Bureau des conférenciers de la CCN. Grâce à ces exposés, l'organisme a pu, par exemple, décrire son programme axé sur le patrimoine, expliquer son nouveau Plan quinquennal de marketing, de communications et de relations extérieures, s'exprimer publiquement lors d'un forum de la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie et présenter en détail de nombreux autres aspects de ses activités.

### Avec le milieu des affaires

En 2003-2004, des entreprises ont versé plus de 2,1 millions de dollars (en espèces et en services en nature) à des programmes de la CCN comme le Bal de Neige, la patinoire du canal Rideau, le Coloris automnal, les vélos-dimanches et la fête du Canada. Pour le seul Bal de Neige, les sociétés ont contribué plus de 900 000 \$.

### Avec les urbanistes municipaux

Le gouvernement fédéral et les administrations municipales se partagent la responsabilité de planifier dans différents secteurs de la région de la capitale du Canada. La collaboration est essentielle

au succès. L'an dernier, la CCN a continué de coopérer avec les villes d'Ottawa et de Gatineau tandis que des plans à long terme étaient achevés en matière d'utilisation du sol et d'aménagement. De nombreuses initiatives conjointes ont été menées à bon port, comme la planification de la protection et de la mise en valeur de la rivière des Outaouais, avec la participation de la Société de développement économique de l'Outaouais et le Conseil de développement régional. Des concepts de planification ont été discutés avec les villes concernant les deux centres urbains, le transport intégré entre les deux provinces et une vision des programmes, des événements, des commémorations et des activités culturelles susceptibles de faire vivre aux visiteurs des expériences mémorables. Toutes ces initiatives sont intégrées dans le Plan de secteur du cœur de la capitale que la CCN est en train d'élaborer.

## DE BONNE FOI

*Lors de l'inauguration de la troisième*

*session de la 37<sup>e</sup> législature du*

*Parlement canadien en 2003,*

*la gouverneure générale a mis l'accent*

*sur la détermination du gouvernement*

*de « rétablir la confiance dans*

*l'intégrité et la saine gestion des*

*affaires de l'État ». La CCN a réagi en*

*établissant un nouveau poste, celui*

*d'ombudsman. Elle dispose ainsi d'un*

*mécanisme amélioré qui permet aux*

*employés de la CCN de résoudre les*

*questions liées au Code de valeurs et*

*d'éthique de l'administration fédérale.*

Avec l'Organisation des capitales canadiennes

### Capitales de tous les pays, unissez-vous!

L'an dernier, la CCN a aidé l'Organisation des capitales canadiennes à élaborer un nouveau plan stratégique quinquennal et a collaboré avec elle pour une autre édition du programme national Les Lumières de Noël au Canada. Le 4 décembre 2003, la CCN a accueilli quelque 8 000 personnes sur la colline du Parlement pour une cérémonie d'illumination, tandis que des manifestations semblables se déroulaient dans les capitales provinciales et territoriales du pays.

des villes-capitales, association internationale qui rassemble des urbanistes de capitales de la planète pour échanger des renseignements, des idées et des idéaux pour les capitales nationales au XXI<sup>e</sup> siècle. En fait, la CCN a été l'instigatrice de cette initiative il y a trois ans, lors de la conférence annuelle de l'Institut canadien des urbanistes tenue à Ottawa, quand elle a organisé une série de réunions préliminaires. Ces discussions ont abouti à la création du Réseau des villes-capitales et à une invitation à une nouvelle réunion à Canberrra, en 2002. En 2003, la National Capital Planning Commission — homologue américaine de la CCN — a accueilli la deuxième assemblée annuelle du groupe à Washington. Des urbanistes de dix capitales (Bakou, Berlin, Brasilia, Canberrra, Moscou, Nicosie, Ottawa, Séoul, Tokyo et Washington) ont alors parlé de planification, d'urbanisme et de programmation pour ces villes très spéciales que nous appelons « capitales ».

# Comités du conseil d'administration

**Le Comité directeur** approuve et recommande les principales transactions relatives à l'utilisation du sol, à l'aménagement, à la location et à l'approvisionnement, examine les nominations aux comités consultatifs de la CCN et conseille la Commission sur des stratégies et des enjeux institutionnels.

## Le Comité de vérification et d'évaluation

étudie les rapports internes de vérification et d'évaluation ainsi que la vérification annuelle des états financiers et les examens spéciaux réalisés par la vérificatrice générale. En outre, il cherche à améliorer la régie institutionnelle et à donner suite aux priorités gouvernementales. L'an dernier, il a contrôlé la mise en œuvre du plan d'action de la gestion consécutif à l'examen spécial réalisé en 2002 par la vérificatrice générale. Le Comité a aussi vu à la mise en place d'approches adéquates pour les marchés de remède-ment des plaines LeBreton et les activités d'entretien des terrains ainsi qu'à l'application des « leçons apprises » aux futurs marchés. Il a supervisé la participation de la CCN à la vérification des activités de commande et de publicité qui s'est déroulée à la suite de l'administration fédérale et à la suite de laquelle l'organisme n'a pas eu à communiquer d'observation importante au Parlement.

## Le Comité d'examen des traitements

examine le rendement, la rémunération et les avantages sociaux des personnes nommées à temps plein par le gouvernement en conseil, dont le président, et remet ses recommandations directement au Bureau du Conseil privé.

**COMITÉS CONSULTATIFS** La CCN recrute des conseillers qui sont des experts reconnus des milieux professionnels, universitaires et des affaires du Canada. Ces personnes fournissent des conseils techniques à la CCN et à d'autres organismes fédéraux ou du secteur privé de la région de la capitale du Canada. Quatre comités apportent une perspective nationale et une rigueur professionnelle :

- le Comité consultatif du marketing et de la programmation
- le Comité consultatif de l'urbanisme, du design et de l'immobilier
- le Comité consultatif des résidences officielles du Canada
- le Fonds Canadianna.

## LE FONDS CANADIANNA

*Des œuvres de grands artistes visuels*

*canadiens, des meubles séculaires, une conception et un design intérieur*

*reposant sur des thèmes canadiens, tels sont les centres d'intérêt du Fonds*

*Canadianna. La région de la capitale du Canada compte six résidences officielles,*

*dont certains des édifices les plus anciens et les plus historiques du*

*Canada. Elles ne sont pas que des résidences privées; elles servent aussi de scènes à des événements de la vie*

*publique et doivent être convenablement*

*meublées et entretenues comme hauts*

*lieux de la culture canadienne. Le Fonds*

*canadianna accepte des dons d'œuvres d'art et de meubles du patrimoine pour*

*décorer ces résidences.*

## Collaboration

À titre d'organisme national fonctionnant dans un contexte régional, la CCN doit constamment assurer un équilibre entre les intérêts nationaux et les besoins locaux. Elle reconnaît que, pour parvenir à l'équilibre voulu, il faut faire preuve de franchise en entre-tenant de bonnes relations avec les autorités locales et les résidents. À cette fin, en plus de réaliser un calendrier chargé de consultations publiques sur des projets précis, la CCN a, l'an dernier, continué d'échanger avec la population et de collaborer avec les municipalités aux échelons les plus élevés. En 2004, elle a présenté au Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes un rapport sur les dépenses engagées au nom de la gouverneure générale.

## Avec la population

En 2003, des dizaines d'intéressés ont accepté l'invitation de la CCN à assister à sa troisième assemblée générale annuelle, tandis que beaucoup d'autres ont regardé les délibérations à la télévision. L'organisme a alors présenté des initiatives-clés. Elle a notamment rendu compte de l'état d'avancement du Plan directeur des terrains urbains et des résultats de l'étude sur la nouvelle vocation de la rue Sparks, dans le contexte du projet de revitalisation de celle-ci. Les membres du conseil d'administration ont ensuite répondu aux commentaires et aux questions des participants. Également, la Commission a tenu sa deuxième rencontre annuelle avec des groupes d'intérêts locaux pour échanger des renseignements et des idées et a organisé 15 consultations publiques sur de grands projets de la région de la capitale nationale (notamment les plaines LeBreton). Le fruit de ces discussions est systématiquement intégré dans le processus de planification stratégique et dans les plans relatifs à des projets précis.

## Avec les municipalités

La compétence en matière de planification des affaires du Canada est partagée par le gouvernement fédéral (représenté par la CCN) et deux grandes municipalités (Ottawa et Gatineau). Constitué du président de la CCN et des maires des deux villes, le Comité tripartite de planification de la capitale nationale encourage un dialogue constant entre les deux paliers de gouvernement. Il s'est réuni une fois l'an dernier pour discuter d'enjeux d'intérêt commun, notamment les locaux de l'administration fédérale, le transport en commun rapide, les nouveaux ponts interprovinciaux prévus, les routes périphériques et une étude intégrée du transport en commun interprovincial.

## Relations



- a examiné et approuvé l'orientation du nouveau plan d'entreprise;
  - humaines de la CCN;
  - a examiné et approuvé le Cadre intégré de gestion des Ressources
  - a approuvé des acquisitions de terrains, y compris Mer Bleue et des
  - extérieures;
  - quinquennal de marketing, de communications et de relations
  - initiatives de marketing et de communications, y compris le Plan
  - a donné des conseils et son approbation relativement à diverses
  - a supervisé les travaux du Comité de vérification et d'évaluation;
  - directrices et des directives de l'administration fédérale;
  - a étudié des questions de régie pour assurer le respect des lignes
  - sur la gestion des biens et en a fait l'examen critique;
  - a orienté le projet d'élaboration du Système intégré d'information
  - qualité de l'eau et les incidents environnementaux;
  - rapports annuels et par l'examen de mises à jour concernant la
  - a contrôlé les pratiques environnementales par des plans et des
  - structure et d'aménagement;
  - entre autres, des travaux de remédiation, de construction d'infra-
  - CCN, à savoir le réaménagement des plaines LeBreton, qui prévoit,
  - a surveillé l'état d'avancement du plus grand projet entrepris par la
  - dernière main à l'Agenda 21 pour la capitale;
  - la révision du Plan directeur du parc de la Gatineau, et mis la
  - a orienté des initiatives de planification majeures, notamment
- Durant l'exercice 2003-2004, la Commission :

## Réalisations

## Surveillance, orientation et rôle

## Leadership

**LA COMMISSION** (de gauche à droite): Michael Kusner, Eric A. Denhoff, Robert D. Guibord, Ruth Carol Feldman, Marcel Legault, Anne Elizabeth Fry, Harry T. Doyle, Ruth A. Spence, Jacques Corriveau, Marcel Beaudry, R. J. Desrosiers, Heather Chasson, François Pichard, Irving Schwartz, Claudia Chownick.

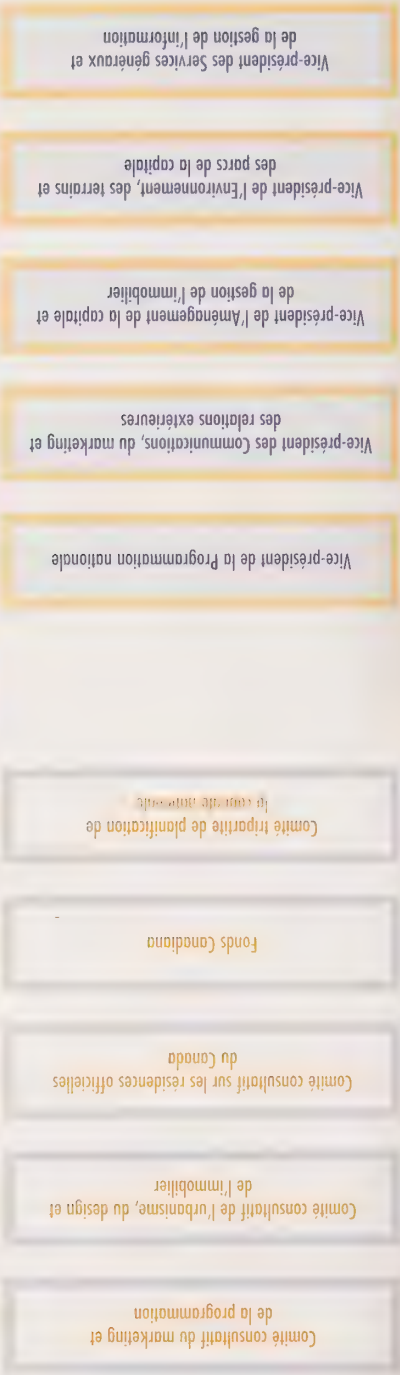


Au nom de la population canadienne

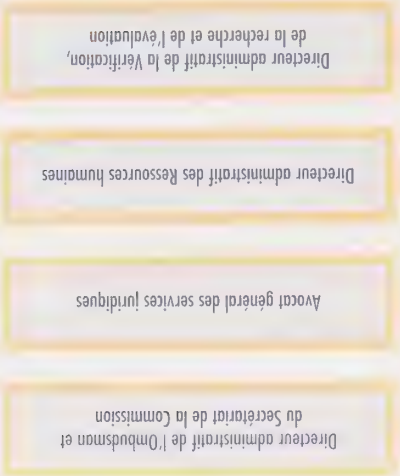
À titre de société d'Etat, la CCN fonctionne dans un milieu commercial. Sa politique d'intérêt public la distingue toutefois des autres entreprises, en particulier son mandat de créer une capitale qui soit à l'image des Canadiennes et des Canadiens et qui suscite chez eux un sentiment de fierté. Le statut de société d'Etat signifie que la CCN est assujettie au cadre redditionnel prévu à la partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques. Du fait de ces dispositions, la CCN doit rendre

compte au Parlement, mais elle dispose aussi de l'autonomie qu'il lui faut pour orienter l'aménagement à long terme des terrains fédéraux de la capitale; de la souplesse pour harmoniser ses plans avec ceux d'autres ordres de gouvernement de la région; du pouvoir de conclure des ententes de partenariat productives. La CCN est assujettie à la Loi sur l'accès à l'information et la Loi sur la protection des renseignements personnels et est la seule société d'Etat assujettie au Règlement sur les marchés de l'Etat. Grâce à son appartenance au portefeuille du Patrimoine canadien, la CCN conclut des associations créatrices avec d'autres organismes culturels de la région de la capitale du Canada.

COMITÉS CONSULTATIFS



COMITÉS DE DIRECTION





IMPUTABILITÉ ET  
BONNES RELATIONS

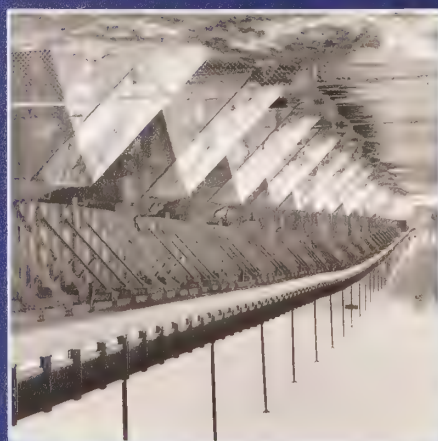
REGIE





Dans les années 1920, la Commission d'amélioration d'Ottawa, prédécesseur de la CCN, a prolongé le réseau de promenades vers l'ouest au-delà des limites de la ville. Elle a relié la promenade la plus récente (Promenade Island Park) à la rive québécoise par le nouveau pont Champlain. Inauguré en 1929, ce dernier a été reconstruit au début du XXI<sup>e</sup> siècle.

## DES PONTS JETÉS DANS LA RÉGION DE LA CAPITALE



## Les travaux se poursuivent au XXI<sup>e</sup> siècle

Dans son rapport sur l'examen spécial de 2002, la vérificatrice générale du Canada a affirmé que la CCN est « une organisation en évolution constante ». L'organisme est fier de son adaptabilité, qui lui a permis de se remodeler sans cesse en fonction des exigences de la société canadienne. Tandis que le Canada réalise son destin de pays d'envergure mondiale, la CCN crée une capitale qui accueille les Canadiennes et les Canadiens, leur fait connaître leur pays et suscite chez eux la fierté envers leur citoyenneté commune. Alors que la population du pays se diversifie davantage et que les pressions sur les collectivités urbaines se multiplient, les Canadiens peuvent se rencontrer, échanger et parvenir à se comprendre mutuellement dans une capitale qui agit comme lieu de rassemblement national et comme modèle de diversité culturelle, de santé environnementale et de fonctionnalité urbaine.

## Cap sur l'avenir

La CCN a publié en 1999 un nouveau plan, le *Plan de la capitale du Canada*, et, en 2003, un plan de mise en œuvre correspondant, intitulé Agenda 21 pour la capitale. Ces documents constituent un projet pour la poursuite de la croissance et du développement de la région de la capitale du Canada au cours des 50 prochaines années.

**ÉDIFICATION DE LA CAPITALE** La réalisation de projets comme la restauration des îles de la rivière des Outaouais et la mise en valeur des derniers terrains industriels situés sur la rive gâtinoise.

**GESTION DE LA CROISSANCE** La collaboration avec les municipalités pour planifier l'avenir, en particulier de nouveaux ponts interprovinciaux, des routes périphériques et un réseau de transport en commun rapide.

**PROTECTION DE LA POPULATION** La prise en compte des nouveaux problèmes axés sur la sécurité, afin de protéger les gens et les biens confiés à la CCN, tout en utilisant la capitale pour exprimer les valeurs canadiennes et promouvoir l'unité nationale.

La suite

Le *Plan de la capitale du Canada* se concentre sur le cœur de la capitale et prévoit, entre autres projets fascinants :

- la revitalisation des plaines LeBreton avec des parcs, des institutions publiques et des logements
- la restauration des îles de la rivière des Outaouais pour le plaisir de la population
- la reconnaissance de la diversité régionale et culturelle de la capitale, notamment par une nouvelle vitrine des provinces sur les plaines LeBreton et un centre autochtone sur l'île Victoria
- l'établissement d'un lien entre le parc de la Gatineau et le cœur de la capitale par un boulevard joliment paysagé
- le prolongement de la rue Bank pour en faire un point d'accès pittoresque à la rivière des Outaouais.



La colline du Parlement est le siège du gouvernement canadien depuis le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle. Depuis les années 1980, il est aussi le centre névralgique des célébrations de la fête du Canada que la CCN organise et qui rassemblent annuellement plus de 300 000 Canadiennes et Canadiens au cœur de leur capitale.

## CÉLÉBRATION DU CANADA





Les ingénieurs étaient peu convaincus et les tentatives précédentes d'utiliser la glace naturelle du canal Rideau pour le patinage avaient échoué. Néanmoins, Douglas Fullerton, président de la CCN de 1969 à 1973, était déterminé à tenter sa chance. Durant l'hiver de 1971, il a envoyé sur le canal une équipe armée de pelles pour dégager une étroite piste de glace. Le projet a réussi. Élargissant chaque année davantage la surface de glace libre et expérimentant des appareils et des techniques, la CCN est graduellement parvenue à proposer la magnétique étendue de glace de 7,8 kilomètres, baptisée patinoire du canal Rideau. De nos jours, les experts de la capitale du Canada donnent régulièrement des conseils à des dirigeants d'autres capitales nordiques sur la méthode à utiliser.

## La plus longue patinoire au monde

- la patinoire du canal Rideau, la plus longue patinoire au monde
  - le Bal de Neige, le plus grand festival hivernal du Canada
  - la fête du Canada, qui réunit des milliers et des milliers de Canadiennes et de Canadiens dans la capitale le 1<sup>er</sup> juillet
  - 170 kilomètres de sentiers récréatifs qui sillonnent la région
  - le boulevard de la Confédération, parcours d'honneur qui longe les principales institutions publiques et les principaux symboles nationaux, plus particulièrement le Parlement du Canada
  - le Pavillon Canada-Monde, qui célèbre les réalisations du Canada sur la scène internationale.
- Au cours des dernières décennies, la CCN a conçu des programmes visant à insuffler la vie et un sens aux splendides espaces publics de la capitale. Voici quelques-unes de ses réalisations :

### Animation de la capitale

Beaucoup des premières réalisations de la CCN sont liées à la construction et à l'installation de l'infrastructure fondamentale qui est nécessaire au fonctionnement de toute grande ville ou région moderne. L'organisme était toutefois investi d'une mission supérieure : la création d'une grande capitale qui soit représentative du Canada. La CCN commença à s'acquitter de cette mission dans les années 1970, avec la réhabilitation de la promenade Sussex, devenue Mille historique de la capitale. Cependant, comme les dispositions du plan Gréber avaient été pratiquement toutes été réalisées durant les années 1980, la CCN est passée à l'étape suivante, c'est-à-dire trouver des moyens novateurs d'utiliser les merveilleux espaces publics qu'elle avait aidé à créer. Il en est résulté le *Plan d'aménagement des terrains fédéraux* de 1988 et le lancement d'une période de programmation d'envergure nationale.

### Les débuts de la programmation — 1988

## Création d'une capitale symbolique

# EMBELLISSEMENT DE LA CAPITALE

Jusque dans les années 1960, des voies ferrées aboutissant à la gare Union défiguraient la rive orientale du canal Rideau. Durant cette décennie, la CCN a eu comme priorité leur enlèvement et leur remplacement par une promenade panoramique. L'hiver, la promenade Colonel-By propose une vue magnifique d'une autre innovation de la Commission, la patinoire du canal Rideau (1971).



## Un monde nouveau — 1959

Lorsque la CCN a été fondée en 1959 à titre d'organisme fédéral de planification de la capitale, cette dernière était à l'aube de sa modernisation. La CCN a été créée dans un but précis : réaliser les recommandations radicales du « plan Gréber » de 1950 (*le Projet d'aménagement de la capitale nationale*) et voir à ce que la croissance soit contrôlée et focalisée. Jacques Gréber, pionnier français de l'urbanisme, était venu au Canada pour définir, de concert avec un comité canadien, le genre de capitale dont la population canadienne avait besoin et qu'elle méritait. Il a été le premier à insister pour qu'une capitale symbolise et représente le pays dans son ensemble.

## Le « plan Gréber » de 1950

S'appuyant sur un plan dont l'élaboration avait été dirigée par l'un des urbanistes les plus célèbres et les plus visionnaires de la planète, la CCN a entrepris la transformation de la capitale dans les années 1960. Voici quelques aspects du plan :

- l'enlèvement des voies ferrées disgracieuses du centre de la capitale, en particulier le long du canal Rideau;
- le prolongement du réseau de promenades aménagées au bord de l'eau;
- l'agrandissement du parc de la Gatineau;
- la création de l'extraordinaire Ceinture de verdure;
- la centralisation des bureaux gouvernementaux dans des zones situées dans des quartiers périphériques.

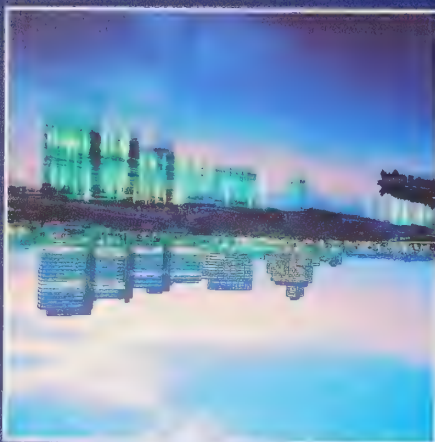
## Une rencontre fortuite

En 1936, le premier ministre du Canada, William Lyon Mackenzie King, se rend à Paris afin de jeter un coup d'œil au pavillon du Canada construit pour l'Exposition internationale à venir. C'est là qu'il rencontre par hasard un urbaniste nommé Jacques Gréber. King incite Gréber à se rendre à Ottawa l'année suivante et y à revenir, après la longue interruption de la guerre, pour collaborer à la planification de la capitale du Canada. Leur partenariat a mené au « plan Gréber » de 1950 et, au bout du compte, à la transformation de la capitale.



# INTÉGRATION DE LA CAPITALE

À une époque, la berge hullloise (aujourd'hui gariñoise) de la rivière des Outaouais était bordée d'une ligne ininterrompue de cheminées industrielles. Dans les années 1970, la CCN a insisté pour l'intégration de Hull dans la capitale fédérale et des tours de bureaux de l'administration fédérale ont été érigés sur la rive québécoise. En 1989, la CCN a mis des terrains à la disposition du nouveau Musée canadien des civilisations.



Une capitale en évolution — 1899-2004

À son arrivée en 1896, le premier ministre du Canada, sir Wilfrid Laurier, a trouvé Ottawa une petite ville quelconque. Mais il était homme de vision. Il voyait le Canada au seuil d'une période de croissance sans précédent et savait que le pays avait besoin d'une grande capitale moderne. À cette fin, il incita le Parlement à fonder la Commission d'amélioration d'Ottawa en 1899, qui a pris de l'ampleur sous le nom de Commission du district fédéral d'Ottawa en 1927. En 1959, la CCN a hérité sa mission de ces prédécesseurs et s'est vue confier la réalisation d'un nouveau projet audacieux d'édification d'une capitale moderne, le « plan Gréber » de 1950.

Plus d'un siècle de planification

Depuis les balbutiements des activités de planification dans la région de la capitale nationale, la CCN et ses prédécesseurs ont donné à la capitale des générations de plans qui s'inspirent tous des précédents.

- |      |   |   |
|------|---|---|
| 1903 | LE « PLAN TODD »                            | Il conçoit la capitale comme une région interprovinciale définie par un réseau de parcs.  |
| 1915 | LE RAPPORT DE LA COMMISSION HOLT            | Il recommande la rationalisation des voies ferrées du centre-ville et l'aménagement de nouveaux parcs et édifices gouvernementaux selon un plan détaillé.                 |
| 1950 | LE « PLAN GRÉBER »                          | Ce plan de modernisation exhaustif prévoit l'aménagement d'une nouvelle infrastructure de transport, de zones d'édifices gouvernementaux fédéraux et de terres protégées. |
| 1988 | LE PLAN D'AMÉNAGEMENT DES TERRAINS FÉDÉRAUX | Il fait suite à l'élargissement du mandat de la CCN par l'inclusion d'un pouvoir sur la programmation publique dans la capitale.  |
| 1999 | LE PLAN DE LA CAPITALE DU CANADA            | Il renferme des lignes directrices générales pour l'aménagement et le renouvellement de la capitale au cours des 50 premières années du XXI <sup>e</sup> siècle.          |

Modifiée en 1988

Le Parlement du Canada charge la CCN :

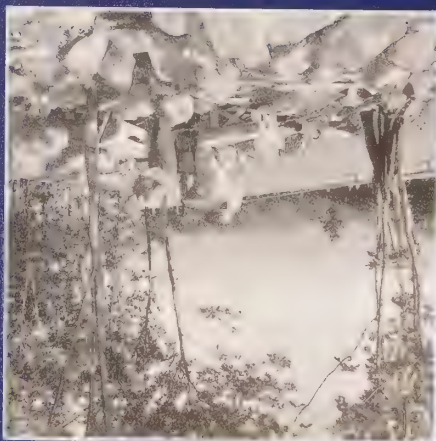
d'établir des plans d'aménagement, de conservation et d'embellissement de la région de la capitale nationale et de concourir à la réalisation de ces trois buts, afin de doter le siège du gouvernement du Canada d'un cachet et d'un caractère dignes de son importance nationale;

d'organiser, de parrainer ou de promouvoir, dans la région de la capitale nationale, des activités et des manifestations publiques enrichissantes pour le Canada sur les plans culturel et social, en tenant compte du caractère fédéral du pays, de l'égalité du statut des langues officielles du Canada ainsi que du patrimoine des Canadiens.



# PRÉSERVATION DE LA NATURE

C'est dans les années 1930 que se produit le regroupement des terrains destinés au parc de la Gatineau, enclave consacrée à la conservation et aux loisirs dont la superficie actuelle dépasse 30 000 hectares. Un peu plus petite, la Ceinture de verdure est la réalisation d'une vision des années 1960, époque à laquelle la CCN, dans son enfance, a acheté une large bande protectrice de forêts et de terres agricoles au sud d'Ottawa.





# 105 ans de réalisations

## Une capitale à nulle autre pareille

La Commission de la capitale nationale (CCN) a une mission : la création, pour la population canadienne, d'une capitale qui soit belle, vivante et chargée de symboles. Telle est la vision qui a sous-tendu plus d'un siècle de travaux soigné et constants de planification, de construction et de programmation dans la région de la capitale du Canada (la région de la capitale nationale). Bien que cette œuvre soit encore en cours, les Canadiennes et les Canadiens peuvent être vraiment fiers de ce qui a déjà été accompli.

Essayez d'imaginer la capitale du Canada si la CCN n'avait pas existé. Les réalisations de l'organisme ont transformé le visage de la région de la capitale du Canada au cours du dernier siècle. En 1999, l'American Society of Landscape Architects a honoré la CCN en lui remettant un prestigieux prix professionnel pour souligner 100 ans d'excellence ininterrompue. Ce faisant, elle a attiré l'attention de la planète sur une partie de ce qui a été accompli dans la capitale du Canada en un siècle. Cette récompense, l'une des nombreuses qui ont été décernées à la CCN au fil des ans, nous rappelle que les Canadiennes et les Canadiens peuvent être fiers non seulement de leur pays, mais aussi de leur capitale aux caractéristiques uniques.

## La capitale du Canada aujourd'hui

Voici quelques raisons qui expliquent pourquoi la capitale du Canada fait l'envie du monde entier :

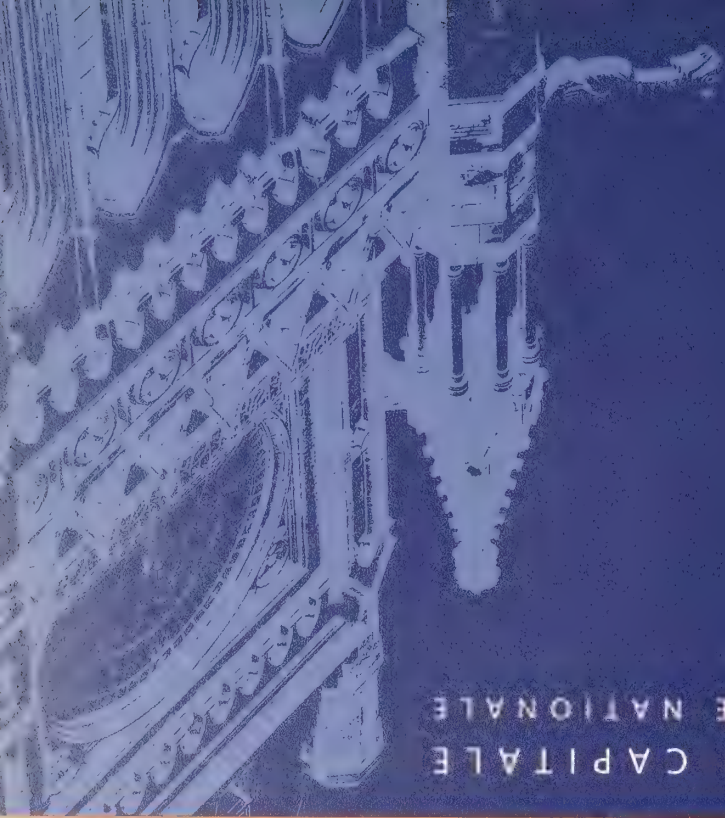
- des kilomètres de berges intactes longées de quelque 40 kilomètres de promenades panoramiques et de plus de 170 kilomètres de sentiers récréatifs
- plus de 36 000 hectares de terres naturelles protégées dans le parc de la Gatineau et, dans la Ceinture de verdure, des terrains au statut semblable sur une superficie de 200 kilomètres carrés qui continue de s'accroître
- 2,100 hectares de parcs urbains et espaces verts, sources de beauté et de détente dans la ville
- des centaines d'éléments symboliques, commémoratifs et d'interprétation — par exemple, le Monument au maintien de la paix — qui racontent l'histoire du Canada et rendent hommage à sa population diversifiée
- 63 édifices du patrimoine — y compris un paysage urbain complet du XIX<sup>e</sup> siècle sur la promenade Sussex — gérés et protégés à perpétuité
- une hiérarchie de plans qui vont des plus visionnaires aux plus terre à terre et qui continuent d'orienter l'évolution de la capitale au XXI<sup>e</sup> siècle .

## Mission et but

### Susciter un sentiment de fierté et d'unité par la capitale du Canada

La CCN travaille d'arrache-pied à l'édification d'une capitale qui soit :

- un lieu de rencontre pour les Canadiennes et les Canadiens
- un manuel vivant qui fait connaître le Canada à sa population
- un endroit où des trésors naturels et culturels du Canada sont préservés à perpétuité



NOTRE MISSION, VOTRE CAPITAL  
COMMISSION DE LA CAPITAL NATIONALE

À PROPOS DE LA CCN







# Faits saillants financiers et d'exploitation

FAITS SAILLANTS FINANCIERS ET D'EXPLOITATION — PÉRIODE DE 5 ANS  
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS

	2004	2003	2002	2001	2000
--	------	------	------	------	------

FAITS SAILLANTS FINANCIERS (EN MILLIERS DE DOLLARS)

<b>Produits</b>					
Crédits portemontaires liés aux activités d'exploitation	67 936 \$	66 374 \$	65 653 \$	62 555 \$	53 302 \$
Produits d'exploitation	32 580	35 044	34 067	43 024	27 350

<b>Charges d'exploitation</b>					
Salaire et avantages sociaux	35 887 \$	33 445 \$	31 143 \$	27 988 \$	25 420 \$
Biens et services	51 749	51 683	46 429	43 759	40 250
Subventions tenant lieu d'impôt foncier	10 955	11 680	12 133	11 506	12 069
Amortissement	17 826	17 208	15 479	14 644	14 035

<b>Immobilisations</b>					
Terrains	305 964 \$	276 885 \$	243 276 \$	227 640 \$	199 691 \$
Immeubles et infrastructures (net de l'amortissement)	248 346	219 480	215 978	210 271	196 952
Acquisition et amélioration des immobilisations	64 023	26 916	35 425	35 973	31 675

<b>Fonds d'acquisition et d'aliénation</b>	21 308 \$	33 170 \$	32 999 \$	27 512 \$	13 548 \$
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

<b>Avoir du Canada</b>	596 256 \$	564 963 \$	518 903 \$	484 247 \$	439 040 \$
------------------------	------------	------------	------------	------------	------------

## FAITS SAILLANTS D'EXPLOITATION

Nombre d'employés

	452	458	431	418	421
--	-----	-----	-----	-----	-----

Nombre de visiteurs aux programmes vedettes de la CCN

Bal de Neige	616 000	—	—	—	656 000
Fête du Canada	303 000	—	291 000	—	—
Cérémonie d'illumination — Lumières de Noël	10 000	6 000	7 000	8 000	8 000
Spectacle son et lumière sur la colline du Parlement	133 000	146 000	S.O.	165 000	S.O.

— = non disponible; aucune donnée d'enquête  
S.O. = non disponible; aucun spectacle son et lumière

## L'Agenda 21 pour la capitale

L'une des grandes réalisations de l'année est l'*Agenda 21 pour la capitale*, un plan pratique de mise en œuvre qui prend appui sur les grandes politiques générales exprimées dans le *Plan de la capitale du Canada*. Ce document explique bien clairement comment, au cours des prochaines années, les politiques du plus récent plan directeur de la capitale seront concrétisées sous forme de parcs, de routes et d'immeubles.

## La fête du Canada de 2003

Comme toujours, le 1<sup>er</sup> juillet a constitué un temps fort de la vie de la capitale. L'été dernier, des foules record, évaluées à plus de 300 000 personnes, ont envahi le centre-ville, impatientes d'assister à des spectacles d'artistes canadiens sur quatre sites officiels. L'année dernière a aussi été exceptionnelle au chapitre des bénévoles. Plus de 500 enthousiastes sont venus prêter main-forte et exprimer ainsi leur amour pour leur pays.

## Les communications efficaces

La CCN travaille d'arrache-pied à l'amélioration de l'échange d'information entre elle et le public. Le principal mécanisme conçu à cet effet — le *Plan quinquennal de marketing, de communications et de relations extérieures* — a été approuvé l'an dernier et sa mise en œuvre a été amorcée. De plus, une image de marque actualisée a fait l'objet d'un lancement sur les panneaux d'affichage, les produits et les présentations de la CCN au public.

## Les prix JUNO

Réalisant le coup de la décennie en matière de télévision, la CCN a réussi à attirer dans la capitale la cérémonie de remise des prix JUNO de 2003. L'événement a réuni la crème des talents musicaux canadiens, notamment des vedettes reconnues au pays et à l'étranger, dont Shania Twain, Alanis Morissette et Avril Lavigne. Pour un instant, tous les yeux du pays ont été rivés sur la capitale.

## Les plaines LeBreton

Les camions et les bouteurs ont été très occupés sur les plaines LeBreton, où les murs du Musée canadien de la guerre ont rapidement surgi au cours de l'année. D'importants progrès ont été réalisés aux chapitres du nettoyage des sols contaminés, de l'installation des services publics et de la consolidation des routes. Un pas de géant a été accompli vers un regain de vie des plaines LeBreton

## Internet

Internet s'est révélé un important canal de communication entre l'organisme et son public. Les deux sites Web de la CCN ont continué de s'enrichir grâce à de nouvelles caractéristiques sur les plans de la publicité et du marchandisage, à des concours et à des consultations en ligne et à des webdiffusions audiovisuelles.

## Un nouveau rôle à la CCN

Relevant le défi de trouver une nouvelle façon de fonctionner, la CCN a créé le poste d'ombudsman et une direction baptisée « Direction de l'Ombudsman et du Secrétaire de la Commission ». Celle-ci rédigera un nouveau code de déontologie pour la CCN, traitera des questions relatives à la protection de la vie privée et répondra aux demandes de renseignements du public.



Il y a environ 50 ans, quand la Commission de la capitale nationale (CCN) a hérité de son rôle de planificateur fédéral de la Commission du district fédéral, le Parlement lui a confié un nouveau mandat, celui de créer une capitale qui suscite la fierté de la population canadienne. Cette mission transcende toute simple préoccupation à l'égard des routes, des ponts ou de l'aménagement paysager. La CCN a pour rôle d'engendrer une capitale « riche de sens », c'est-à-dire qui attire l'attention des Canadiennes et des Canadiens et qui leur présente la capitale comme un reflet de leur pays.

Bien entendu, ce reflet s'enracine dans une capitale physiquement impressionnante par ses promenades et ses sentiers récréatifs, par le parcours d'honneur du boulevard de la Confédération et les édifices du patrimoine préservés. Cependant, ce qui est vraiment remarquable au sujet de ces biens, c'est leur importance symbolique : les sentiers mènent à de magnifiques voies navigables; des bannières festives et des panneaux d'interprétation longent le boulevard de la Confédération; des œuvres d'art et des meubles du patrimoine transforment chaque résidence officielle en un manuel illustré d'histoire et de culture canadiennes. Même les fleurs ont un sens, les tulipes évoquant le rôle joué par le Canada dans la libération des Pays-Bas en 1945.

Au cours de l'an dernier, la CCN a ajouté une autre réalisation à son actif avec le projet des plaines Lebreton. Tandis que le Musée canadien de la guerre est presque terminé, les terrains du secteur sud sont en train d'être préparés pour leur vente et leur aménagement et les plaines sont sur le point de ressusciter comme lieu de vie, de travail et de célébration du Canada.

Les plaines Lebreton ne constituent qu'un élément — quoique impressionnant — du plan directeur de la CCN pour la région de la capitale du Canada. Forte de plus de 100 ans d'histoire, la CCN est la pionnière de la planification à long terme dans la capitale. Dans une région fédérale qui englobe des parties de l'Ontario et du Québec, elle est le seul organisme de planification dont les intérêts transcendent les frontières provinciales et municipales. Une si vaste portée dans le temps et dans l'espace comporte d'énormes conséquences. Par exemple, la CCN voit à s'assurer que les intérêts fédéraux sont pris en compte lors de la planification du transport régional de l'avenir.

La CCN est fière de ses réalisations — fière des foules qui envahissent la capitale le 1<sup>er</sup> juillet et de programmes comme le Pavillon Canada-Monde, qui encourage les Canadiennes et les Canadiens à voir leur pays autrement. Et nous n'avons pas terminé. La planification progresse bien pour ce qui est de l'aménagement, au centre-ville de Gatineau, d'un large boulevard paysager qui servira de lien pittoresque entre le cœur de la capitale et le parc de la Gatineau. Sont également étudiés des plans qui, lorsqu'ils seront réalisés, redonneront une vocation publique à la chute des Chaudières et qui raviveront et revigoreront la rue Sparks, aux portes de la colline du Parlement. Au cours des dernières années, la CCN a trouvé de nouvelles façons plus transparentes de collaborer avec la population. En 2003, nous avons tenu notre troisième assemblée générale annuelle et notre deuxième rencontre avec des groupes d'intérêts locaux, au cours desquelles nous avons écouté les gens et incorporé leurs points de vue dans le processus de planification stratégique. Nous avons établi un comité qui nous permet d'échanger avec le public, celui d'ombudsman, pour que la CCN bénéficie de l'apport d'une personne chargée spécifiquement de l'éthique, des plaintes et des demandes de renseignements. Le processus de consultation fonctionne bien, lui aussi. Prenons l'initiative concernant la rue Sparks. La CCN a saisi la population de ses idées, écouté activement et modifié ses plans. C'est une capitale que nous édifions ensemble.

Certes, nous avons accompli beaucoup depuis 1959, mais nous sommes prêts à accomplir encore davantage.

Le président,

*Marcel Beaudry*

Marcel Beaudry



1	Présentation de l'ouvrage
4	Présentation de l'ouvrage
7	Présentation de l'ouvrage
18	Présentation de l'ouvrage
26	Présentation de l'ouvrage
29	Présentation de l'ouvrage
32	Présentation de l'ouvrage
33	Présentation de l'ouvrage
59	Présentation de l'ouvrage
74	Présentation de l'ouvrage

COMMISSION DE LA CAPITAL NATIONALE  
RAPPORT ANNUEL 2003 - 2004

# NOTRE MISSION, VOTRE CAPITAL

## Pour obtenir plus de renseignements

### COMMISSION DE LA CAPITAL NATIONALE

40, rue Elgin, pièce 202  
Ottawa, Canada K1P 1C7  
Ligne Info CCN : (613) 239-5555 Ligne sans frais : 1 800 704-8227  
[www.commissiondelacapitale.nationale.gc.ca](http://www.commissiondelacapitale.nationale.gc.ca)

### INFORMATIONS DE LA CAPITAL

90, rue Wellington  
(613) 239-5000 Ligne sans frais : 1 800 465-1867  
Télécopieur : (613) 239-5063  
Courriel : [info@ncc-ccn.ca](mailto:info@ncc-ccn.ca)

### SITE WEB DE LA CAPITAL

[www.capitalcanada.gc.ca](http://www.capitalcanada.gc.ca)

### RÉSERVATIONS DE GROUPE

(613) 239-5100 Ligne sans frais : 1 800 461-8020  
Télécopieur (visites et itinéraires) : (613) 239-5758

### BUREAU DES BÉNÉVOLES

Renseignements généraux : (613) 239-5373  
Télécopieur : (613) 239-5133  
Courriel : [volunteer\\_benevoles@ncc-ccn.ca](mailto:volunteer_benevoles@ncc-ccn.ca)  
[www.capitalcanada.gc.ca/volunteers\\_benevoles](http://www.capitalcanada.gc.ca/volunteers_benevoles)

### BIBLIOTHÈQUE DE LA CCN

Bibliothécaire : (613) 239-5123  
Télécopieur : (613) 239-5179

### Commission de la capitale nationale

Rapport annuel 2003-2004 : *Notre mission, votre capitale*  
Numéro de catalogue : W91-2004  
ISBN : 0-662-68316-1





COMMISSION DE LA CAPITALE NATIONALE  
RAPPORT ANNUEL 2003 - 2004

## NOTRE MISSION, VOTRE CAPITALE



CCN  
NCC



Canada











3 1761 11551052 1

